

Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze
Ústav germánských studií

Diplomová práce

Lucie Svobodová

*Zum Management der Mehrsprachigkeit in multinationalen Unternehmen in der
Tschechischen Republik: Eine Fallstudie im IT-Bereich*

*Management mnohojazyčnosti v nadnárodních společnostech v České republice:
případová studie z oblasti IT*

*On the Management of Multilingualism in the Multinational Companies in the Czech
Republic: A case study in IT field*



Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucímu této diplomové práce, panu PhDr. Vítu Dovalilovi, Ph.D., a panu Oliveru Engelhardtovi Ph.D. za spolupráci, konstruktivní kritiku, ochotu a věnovaný čas. Dále děkuji paní Ireně Šípalové, panu Davidovi Černému a panu Martinu Preuskerovi, bez jejichž pomoci by sběr empirických dat nebyl možný.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval/a samostatně, že jsem řádně citoval/a všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 25.3.2013

podpis:

Abstract

Diese qualitative Fallstudie beschäftigt sich mit dem Management der Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz in einem multinationalen IT-Unternehmen in der Tschechischen Republik. mithilfe von qualitativ gewonnenen Daten (halbstrukturierte Interviews, teilnehmende Beobachtungen und sonstige schriftliche Materialien) wurde die Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz genau und ergebnisoffen ohne eine vorläufige Hypothese beschrieben, vor allem ob und wie sie gemanagt wird. Thematisch zielt die Studie auf Herkunft der Mitarbeiter und ihre Sprachkenntnisse, Sprachen und ihre Einflüsse auf Arbeitstätigkeiten und Positionen in der Firmenhierarchie, interne und externe Kommunikation (Sprachprobleme, Kommunikationskanal, Verständigungsstrategien), offizielle Sprache, Dolmetschen und Übersetzen, Spracherwerb und Sprachkurse, Interkulturalität und Identität.

Schlüsselwörter: Sprachmanagement, Sprachprobleme, multinationale Unternehmen, Deutsch, Englisch, Tschechisch

Abstrakt

Tato kvalitativní případová studie se zabývá managementem mnohojazyčnosti na pracovišti v nadnárodní IT společnosti na území České republiky. Pomocí kvalitativně získaných dat (polostrukturovaná interview, zúčastněná pozorování, další písemné materiály) byla mnohojazyčnost na pracovišti důkladně popisována, bez postulování předběžných hypotéz. Především šlo o otázku, jestli a jakým způsobem probíhá její management. Tematicky se studie zaměřuje na původ zaměstnanců a jejich jazykové znalosti, na jazyky a jejich vlivy na pracovní výkony a pozice ve firemní hierarchii, interní a externí komunikaci (jazykové problémy, komunikační kanál, komunikační strategie), oficiální jazyk, překlady a tlumočení, jazykové kurzy, interkulturalitu a identitu.

klíčová slova: jazykový management, jazykové problémy, nadnárodní společnosti, němčina, angličtina, čeština

Abstract

This qualitative case study deals with management of multilingualism at the workplace in a multinational IT company in the Czech Republic. The multilingualism at the workplace was thoroughly described pursuant to using qualitatively won data (semi-structured interviews, ethnographic observations, additional written material) without making preliminary hypotheses. Thematically, this study aims at the employees' origin and their language knowledge, languages and their influence on job performance and hierarchical ranking, internal and external communication (language problems, communication channel, communication strategies), official language, interpreting and translating, language courses, multicultural milieu and identity.

key words: language management, language problems, multinational companies, German, English, Czech

INHALTSVERZEICHNIS:

1. Vorwort. Bestimmung des Forschungsgegenstandes	8
2. Theoretische Grundlagen	10
2.1. Sprachenpolitik	10
2.2 Sprachmanagementtheorie	12
2.2.1 Phasen des Sprachmanagementprozesses	13
2.2.2 Einfaches versus organisiertes Management	15
2.2.3 Andere Managementtypen	16
2.2.4 Managementzyklen	16
2.2.5 Management außerhalb der Interaktion	17
2.2.6 Normen und Erwartungen	18
3. Methoden und Datenerhebung	22
3.1 Qualitativer Ansatz	22
3.1.1 Interviews	23
3.1.2 Teilnehmende Beobachtungen	25
3.1.3 Schriftliche Materialien	27
3.2 Methoden der Datenanalyse	27
3.3 Vorstellung der Firma	30
3.4 Rolle des Forschers im Feld	33
4. Empirischer Teil	34
4.1 Innerbetriebliche Sprachenpolitik	34
4.1.1 Herkunft und Sprachkenntnisse der Mitarbeiter	34
4.1.2 Sprachen und Arbeitstätigkeiten, berufliche Aufstiegsmöglichkeiten	36
4.1.3 Offizielle Betriebs- oder Abteilungssprache	37
4.1.4 Mehrsprachiges Erscheinungsbild	39
4.1.5 Maßnahmen der Sprachenpolitik	40
4.1.6 Zwischenfazit, theoretische Einbettung	44
4.2 Kommunikation	44
4.2.1 Interne und externe Kommunikation	44
4.2.2 Kommunikationskanal	46

4.2.3 Sprachprobleme	48
4.2.4 Sprachmanagement in der Interaktion	52
4.2.5 Sprachmanagement außerhalb der Interaktion	52
4.2.6 Verständigungsstrategien	54
4.2.7 Ansätze zur rezeptiven Mehrsprachigkeit	56
4.3 Spracherwerb und Sprachkurse	57
4.3.1 Teilnahme an den Sprachkursen	58
4.3.2 Reflexion des Unterrichts und Verbesserungsvorschläge	59
4.3.3 Teilnehmende Beobachtung	61
4.4 Übersetzen und Dolmetschen	63
4.4.1 Dolmetschen	63
4.4.2 Professionelle vs. interne Übersetzungen	63
4.5 Interkulturalität und Identität	64
4.5.1 Nationale Zuordnungen	65
4.5.2 Andere Kategorisierungen	66
5. Zusammenfassung. Ausblick	67
6. Diskussion, Vergleich mit anderen Studien	71
7. Literaturverzeichnis	74

Abbildungsverzeichnis:

Abb. 1: Sprachmanagementprozess	14
Abb. 2: Formen des qualitativen Interviews	24
Abb. 3: Klassifikation der Beobachtungsformen	26

Abkürzungsverzeichnis:

LMT = Sprachmanagementtheorie (Language Management Theory)

Beispielverzeichnis:

Beispiel 1: Stellenanzeige	34
Beispiel 2: Interviewauszug MELICHAROVÁ 1 (6:43-9:40)	35
Beispiel 3: Interviewauszug TICHÁ 1 (6:50-7:29)	36
Beispiel 4: Interviewauszug SUCHÁNEK 1 (3:09-3:35)	36
Beispiel 5: Interviewauszug BENEŠ 1 (9:17-10:04)	37
Beispiel 6: Interviewauszug HOBSON 1 (4:40-5:00)	38
Beispiel 7: Interviewauszug SUCHÁNEK 2 (0:55-1:25)	40
Beispiel 8: Interviewauszug MELICHAROVÁ 2 (15:57-16:19)	41
Beispiel 9: Interviewauszug KYSELOVÁ 1 (21:43-22:38)	41
Beispiel 10: Interviewauszug HOBSON 2 (19:28-21:05)	42
Beispiel 11: Interviewauszug KYSELOVÁ 2 (18:24-21:12)	42
Beispiel 12: Interviewauszug KYSELOVÁ 3 (21:13-21:42)	45
Beispiel 13: Interviewauszug NOVÝ 1 (6:40-7:08)	46
Beispiel 14: Interviewauszug ČERMÁK 1 (5:25-6:04)	47
Beispiel 15: Interviewauszug ČERMÁK 2 (2:37-3:57)	47
Beispiel 16: mehrsprachiges Email	48
Beispiel 17: Interviewauszug HOBSON 3 (6:09-7:26)	49
Beispiel 18: Interviewauszug KYSELOVÁ 4 (25:59-28:22)	50
Beispiel 19: Interviewauszug JAKUBCOVÁ 1 (8:37-10:30)	51
Beispiel 20: Interviewauszug HOBSON 4 (11:45-13:06)	53
Beispiel 21: Interviewauszug HOBSON 5 (14:58-15:39)	55
Beispiel 22: Interviewauszug SUCHÁNEK 3 (8:10-8:41)	57
Beispiel 23: Interviewauszug MELICHAROVÁ 3 (12:01-12:36)	57
Beispiel 24: Interviewauszug ČERMÁK 3 (20:01-22:18)	58
Beispiel 25: Interviewauszug ČERMÁK 4 (22:38-23:15)	59
Beispiel 26: Interviewauszug SLABÁ 1 (7:18-8:47)	59
Beispiel 27: Interviewauszug POSPÍŠILOVÁ 1 (12:31-13:59)	60
Beispiel 28: Interviewauszug KUČERA 1 (0:24-0:46)	64
Beispiel 29: Interviewauszug HOBSON 6 (28:19-32:04)	64

1. Vorwort. Bestimmung des Forschungsgegenstandes

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Problematik der mehrsprachigen Kommunikation am Arbeitsplatz in multinationalen Unternehmen mit besonderem Augenmerk auf eine Firma, die in der Tschechischen Republik ansässig ist, aber eine deutsche Muttergesellschaft hat. Bei solchen Unternehmen ist eine Analyse der Kommunikation sehr interessant, weil in diesem Milieu sehr oft Mehrsprachigkeit entsteht oder die Angestellten mit diesem Phänomen konfrontiert werden. Die Studie will unter anderem auch dokumentieren, welche Folgen dabei eintreten.

Die Wirtschaft ist ohne Kommunikation nur schwer vorstellbar, deshalb will diese Studie die Art und Weise der Betriebskommunikation detailliert beobachten und Sprachmanagementprozesse aufdecken. Das Ziel besteht darin, die Mehrsprachigkeit ganz präzise zu beschreiben, unter welchen Bedingungen sie überhaupt entsteht und wie mit ihr in der Firma umgegangen wird. Dabei interessieren mich z.B. folgende Forschungsfragen: Wie funktioniert die Mehrsprachigkeit in einem Betrieb? Wird sie gemanagt? Wie? Wer sind die Akteure der Managementprozesse und wie sehen die Machtverhältnisse unter ihnen aus?

Diesen eher allgemeinen Forschungsfragen folgten später nach dem Kennenlernen des Forschungsfeldes präzierte Fragenstellungen, z.B. nach den in dem Unternehmen mündlich und/oder schriftlich verwendeten Sprachen und Gründen, die dazu geführt haben. Weiterhin waren die sprachenpolitische Grundsätze der Firma im Vergleich zu dem tatsächlichen Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter von Bedeutung, oder die Frage, ob sich die Angestellten bestimmte Strategien für eine erfolgreiche mehrsprachige Kommunikation angeeignet haben. Diese Forschungsfragen spiegeln sich noch mehr präzisiert in dem zusammengestellten Interviewleitfaden wider. Insgesamt wurde die Forschung in folgende thematische Schwerpunkte eingeteilt: Herkunft der Mitarbeiter und ihre Sprachkenntnisse, Sprachen und ihre Einflüsse auf Arbeitstätigkeiten und Positionen in der Firmenhierarchie, interne und externe Kommunikation (Sprachprobleme, Kommunikation in einer Fremdsprache, Kommunikationskanal und Verständigungsstrategien), offizielle Firmen-/Abteilungssprache(n), Dolmetschen und Übersetzen, Spracherwerb und Sprachkurse, Interkulturalität und Identität.

Diese Fallstudie auf der Grundlage der Sprachmanagementtheorie, Konversations- und Diskursanalyse und Membership Categorisation Analysis geht im Sinne der qualitativen Forschung induktiv, ergebnisoffen und ohne eine vorläufige Hypothese vor,

damit die Datenerhebung nicht beeinflusst wird. Es wird empirisches Material gezeigt, das einen genauen Einblick in den Alltag der Firma ermöglicht, was mit einer quantitativen statistischen Methode nicht möglich wäre.

Die Arbeit dokumentiert die betriebswirtschaftliche Kommunikation in einem konkreten Unternehmen in der Zeitspanne von 2011 bis 2012. Es lassen sich also nach Aussagen der Mitarbeiter nur begrenzt Urteile über die Vergangenheit des Unternehmens treffen. Sowohl die Firma, als auch ihre Mitarbeiter bleiben anonym.

2. Theoretische Grundlagen

Erstens wird der Zentralbegriff der Studie erklärt und definiert. Das ist eine schwierige Aufgabe, weil sich eine Menge Definitionen der Mehrsprachigkeit finden lassen, die auch unterschiedliche Merkmale der Mehrsprachigkeit akzentuieren. In Anlehnung an Franceschini (2010) arbeitet die Studie mit der folgenden, kulturell verankerten Definition, weil sie viele wichtige Aspekte des Begriffes berührt und seine Vielschichtigkeit veranschaulicht:

„Unter Mehrsprachigkeit wird verstanden die Fähigkeit von Gesellschaften, Institutionen, Gruppen und Individuen, in Raum und Zeit einen regelmäßigen Umgang mit mehreren Sprachen in ihrem Alltag zu haben. Sprache wird dabei neutral verstanden als Varietät, die in Selbstzuschreibung von einer Gruppe als habituellem Kommunikationscode benutzt wird (somit sind Regionalsprachen und Dialekte ebenso eingeschlossen, wie Gebärdensprachen).

Man kann eine gesellschaftliche, institutionelle, diskursive und individuelle Mehrsprachigkeit unterscheiden. Mehrsprachigkeit beruht auf der grundlegenden menschlichen Fähigkeit, in mehreren Sprachen kommunizieren zu können.

Mehrsprachigkeit bezeichnet ein in kulturelle Entwicklungen eingebettetes Phänomen und ist somit durch hohe Kultursensitivität geprägt.“
(FRANCESCHINI 2010: 19)

In dem untersuchten Unternehmen entstehen also mehrsprachige Situationen, in welchen mindestens eine Person eine Fremdsprache verwendet, in welchen in der gesprochenen oder geschriebenen Sprache mehr als eine Sprache benutzt wird und in welchen es also zu einem „Kontakt“ kommt, der auch die Entstehung einer „Kontaktnorm“ bewirken kann.¹ Dieser Vorgang konnte leider in dieser Studie anhand der zur Verfügung stehenden Daten nicht ermittelt werden.

2.1 Sprachenpolitik

Die Mehrsprachigkeit und ihre Regelung lassen sich z.B. anhand der sprachenpolitischen Maßnahmen in der untersuchten Firma beschreiben. Diese offiziellen Proklamierungen oder Entscheidungen bezüglich der Sprachenfrage werden dann mit dem tatsächlichen Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter auf der Mikroebene verglichen. Diese Unter der Sprachenpolitik versteht man die Gesamtheit von systematischen, vernünftigen, theoretisch fundierten Bemühungen, die Sprachsituation (meistens) im Hinblick auf das Gesamtwohl der betreffenden Gesellschaft zu verbessern. Sie wird von offiziellen Körperschaften ausgeführt und enthält Maßnahmen, die den Sprachgebrauch

¹ Ausführlicher im Kap. 2.2.6 Normen und Erwartungen.

von der Makroebene her regulieren und sich auf die Bevölkerung (oder einen Teil von ihr) richten (vgl. GRIN 2003: 30). In Schiffman (1998: 3) wird die Sprachenpolitik als „*the set of positions, principles and decisions of a society with respect to linguistic communication*“ definiert und von der Sprachplanung als „*concrete measures derived from policy*“ abgegrenzt. Es gibt aber auch entgegen gesetzte Meinungen, die die Sprachplanung als eine der Sprachenpolitik übergeordnete Kategorie ansehen (vgl. TOLLEFSON 1991: 16). So wird zurzeit als Ausweg eine kombinierte Bezeichnung „*language policy and planning*“ (LPP) verwendet.

Harold Schiffman unterscheidet zwischen einer explizit formulierten und deklarierten („*overt policy*“), und einer impliziten, ohne Vorschriften in der Praxis realisierten Sprachenpolitik („*covert policy*“). Dabei zeigt er, dass die Sprachenpolitik nicht von offiziellen Gesetzen oder Dokumenten abhängt, sondern in irgendeiner Weise eigentlich immer vorhanden ist:

“I think it is important to view language policy as not only the explicit, written, overt, de jure, official, and “top-down” decision-making about language, but also the implicit, unwritten, covert, de facto, grass-roots, and unofficial ideas and assumptions, which can influence the outcomes of policy-making just as emphatically and definitively as the more explicit decisions.”
(SCHIFFMAN 2006: 112)

Diese „*grass-roots*“ Perspektive sollte man also bei der Analyse nicht vergessen und bei Schlussfolgerungen über die Sprachenpolitik in einer bestimmten Institution immer in Betracht ziehen. Dies ist oft nicht der Fall:

„...many researchers (and policy-makers) believe or have taken at face value the overt and explicit formulations of and statements about the status of linguistic varieties, and ignore what actually happens down on the ground, in the field, at the grass-roots level etc.”
(SCHIFFMAN 1998: 13)

Übertragen auf die Wirtschaft und auf die Betriebe kann man sagen, dass die Sprachenpolitik die (offiziellen) Entscheidungen bezüglich der Sprachenfrage darstellt, die jeweils vom Vorstand oder einem Geschäftsführer getroffen werden. Dabei werden die Ansichten und (Sprach-) Probleme der Mitarbeiter mehr oder weniger in Betracht gezogen. Nicht immer muss es sich aber nur um offizielle sprachenpolitische Vereinbarungen oder Deklarationen handeln, von Bedeutung sind auch Gewohnheiten, die durch die Praxis entstanden sind usw. Die Sprachenpolitik ist insofern wichtig, weil sie zur Repräsentierung des Unternehmens in der Öffentlichkeit beiträgt und auch die interne Kommunikation beeinflussen kann.

Sie kann zum Objekt eines (organisierten) Sprachmanagements werden. Weil das Sprachmanagement für das weitere Verständnis des behandelten Themas von Bedeutung ist, wird darauf in den folgenden Kapiteln eingegangen.

2.2 Sprachmanagementtheorie

Die Sprachmanagementtheorie² (LMT) wurde als theoretische Grundlage der Studie gewählt, weil sie sich gut zur Beschreibung und Erklärung der in den Interviews beschriebenen Sachverhalte und Situationen eignet. Aufgrund dieser Theorie kann man über die Sprachenpolitik und innerbetriebliche Kommunikation Rückschlüsse ziehen.

Die Anfänge der LMT reichen in die 80er Jahre. Sie geht von einer konkreten Interaktion aus, in welcher (Sprach-) Probleme³ auftauchen. Dieses Konzept wurde von Jernudd und Neustupný (1987: 69-84) vorgestellt und seine Ausprägung war sehr eng mit der Theorie der Sprachplanung in den 60er und 70er Jahren verbunden. Der Begriff Sprachmanagement erscheint heutzutage sehr häufig, oft ist jedoch nicht die LMT im engeren Sinne gemeint (NEKVAPIL 2009: 1):

„In the sphere of practical language planning, “language management” is frequently used to mean the provision of translation services or the development of different linguistic skills via language courses. “Language management” is also used as the English equivalent of the French term “l’aménagement linguistique”, above all in relation to language planning in Canada, but essentially, it is used to mean nothing more than what is labeled as “language policy and planning” in the Anglo-Saxon tradition.“

Management ist in der LMT eine meta-linguistische Aktivität oder *„behavior towards language as it appears in discourse“*, befasst sich also mit Verhaltensweisen der Sprachbenutzer zur Sprache. Nekvapil (2006: 97) beschreibt LMT folgendermaßen:

„The theory is based on discriminating between two processes which characterize language use: (1) the production and reception of discourse, (2) the activities aimed at the production and reception of discourse, i.e. metalinguistic activities. The latter process is called ‘language management’.“

Solche metalinguistische Aktivität kann eine offizielle Regelung der Sprachenfrage in einem Betrieb sein, die auch z.B. das Vorhandensein und Aufrechterhaltung der Mehrsprachigkeit bestimmen kann. Gerade diesen Punkten geht diese Studie nach.

Die Theorie gehört mit z.B. *„reversing language shift“* von Fishman in das ökologische Paradigma, das durch die Förderung der linguistischen Diversität und das Interesse an allen in einer Gemeinschaft benutzten Sprachen und an deren gegenseitigen

² Language Management Theory, teorie jazykového managementu.

³ Ausführlicher im Kap. 2.2.6 Normen und Erwartungen.

Beziehungen gekennzeichnet wird. LMT ist ein Instrument für die Beschreibung sozialer Vorgänge, deren Gegenstand die Sprache ist. Diese Vorgänge müssen aber nicht nur diversitätsfördernd sein.

2.2.1 Phasen des Sprachmanagementprozesses

5 Phasen nach Neustupný⁴ (2002):

0. die Sprecher beginnen eine Interaktion mit bestimmten Erwartungen bzw. Normen
1. in einer Interaktion entstehen Normabweichungen (*deviation*)
2. die Sprecher bemerken sie (*noting*)
3. solche Abweichungen werden positiv oder negativ bewertet (*evaluation*)
4. eine Korrektur wird vorgenommen (*adjustment design*)
5. diese Korrektur wird realisiert (*implementation*)

Das einfache Management⁵ geht von einer Interaktion aus. Wenn die Interaktion glatt und problemlos abläuft, handelt es sich um einen idealen Zustand, wo das Management nicht notwendig ist. Weil die Akteure aber die Kommunikation mit bestimmten Erwartungen (Normen)⁶ beginnen, kann von diesen Erwartungen oder Normen (sprachliche, soziale, usw.) abgewichen werden. Diese Abweichung kann, muss aber nicht *bemerkt* werden. Wenn sie bemerkt wird, setzt der Managementprozess an. Diese bemerkte Abweichung kann positiv oder negativ bewertet werden. Wenn sie *negativ bewertet* wird, setzt sich der Prozess zu einer *Korrektur* der Abweichung fort. Ob diese Korrekturmaßnahmen schließlich auch in der Praxis *implementiert* werden, hängt von den Machtverhältnissen zwischen den Akteuren ab. Eine implementierte Korrektur kann aber einen neuen Managementprozess auslösen, sodass ein Managementzyklus⁷ entsteht. In dem folgenden Beispiel wird eine Korrektur vorgenommen und auch implementiert,. So kann ein Schüler in einen Aufsatz einen grammatisch unkorrekten Satz schreiben: *Ich habe Klavier gespielt*. Der Lehrer bemerkt diese Abweichung von einer grammatischen Norm, die schriftlich kodifiziert ist, bewertet es negativ und nimmt eine Korrektur vor (*gespielt*). Weil es sich um ein Lehrer-Schüler Verhältnis handelt und der Lehrer in seiner Position

⁴ In einigen Werken geht man noch von 4 Phasen des Managements aus, d.h. die Abweichung als solche wird als eine selbstständige Phase nicht betrachtet und der Prozess beginnt erst bei einer Bemerkung der Abweichung (vgl. Jernudd/Neustupný 1987: 75f). Diese Arbeit geht aber von einem Prozess mit fünf Phasen aus. Wenn eine Abweichung von einer Norm oder Erwartung vorkommt, sind damit die Bedingungen zum Sprachmanagement vorbereitet.

⁵ Ausführlicher im Kap. 2.2.2 Einfaches versus organisiertes Management.

⁶ Ausführlicher im Kap. 2.2.6 Normen und Erwartungen.

⁷ Ausführlicher im Kap. 2.2.4 Managementzyklen.

über die Macht, den Schüler zu korrigieren, verfügt, kann er seinen Korrekturvorschlag gleich implementieren, indem er z.B. das unkorrekte Partizip unterstreicht.

Nicht jeder Sprachmanagementprozess muss notwendig bis zur Implementierung gelangen, da die Abweichung ohne Bewertung bleiben, oder positiv evaluiert werden kann. Auch im Falle einer negativen Bewertung muss nicht immer eine entsprechende Korrektur folgen. Ein sehr konsequentes Sprachmanagement ist bei Standardvarietäten zu erwarten und zwar bis hin zur Implementierung adäquater Korrekturen, z.B. im Schulunterricht (vgl. DOVALIL 2010: 45), weil man sich auf schriftlich kodifizierte, und von Normautoritäten propagierte Normen stützen kann. Darüber hinaus findet im Schulunterricht gewöhnlich sowohl das einfache, als auch das organisierte Management statt. Bei einer Kommunikation in einer Lingua Franca gelangen die Akteure meistens nur zur Bemerkung (noting), wenn überhaupt. Bei einem solchen Gespräch werden z.B. andere Akzente wahrgenommen, aber nicht bewertet oder korrigiert, weil es für die Akteure nicht relevant ist. Hauptsache, sie können sich verständigen.

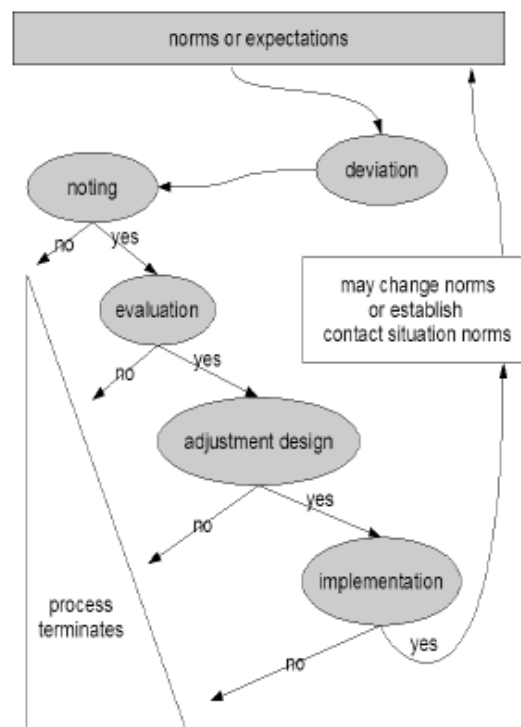


Abb. 1: Sprachmanagementprozess (vgl. ENGELHARDT 2011: 118)

Zum Nachteil dieser Theorie wird vor allem die Tatsache, dass fast alle Teile des Prozesses des einfachen Managements im Kopf der Kommunikationsteilnehmer verlaufen. Erst z.B. die Implementierung können wir als Forscher beobachten. Möglich ist auch eine Debatte über die Art der Bewertung oder über eine potentielle Korrektur. Evtl. kann man durch Mimik und Gestik eines Akteurs feststellen, dass er eine Abweichung bemerkt, oder bewertet. Genauere Informationen über diesen Vorgang kann man aber erst nachträglich

z.B. durch das sog. „follow-up“ Interview erfahren, indem man gezielt die inneren Vorgänge abfragt. Möglich ist auch eine (Selbst-) Beobachtung, um die Prozesse zu entschlüsseln. Bei dem organisierten Sprachmanagement lassen sich alle Phasen feststellen.

2.2.2 Einfaches versus organisiertes Management

Das Sprachmanagement kann auf zwei Ebenen erfolgen. Auf der Mikroebene handelt es sich um das sog. einfache Management, auf der Makroebene um das sog. organisierte Management. Aus diesen zwei Ebenen können kombinierte Formen bzw. Managementzyklen entstehen. Die Verbindung zwischen dem einfachen und organisierten Management formuliert Nekvapil (2006: 100):

„The relation between “macro” and “micro” is dialectical, in other words, these two dimensions of social phenomena elaborate on one another.

What this means is, firstly, that in particular interactions the participants recognizably orient themselves towards social structures and thereby reproduce them, and secondly, that in particular interactions the participants contribute to the transformation of these structures;“

Das einfache Management bezieht sich auf eine konkrete Interaktion, in welcher es zu der Abweichung von einer Norm oder einer Erwartung kommt. Es dauert sehr kurz, oft nur einige Sekunden, sodass alle seine Phasen eher schwer beobachtbar sind. Beispielsweise kann ein Fernsehmoderator eine umgangssprachliche Wendung benutzen, bemerkt es und fügt gleich eine standardsprachliche Entsprechung hinzu. In der Terminologie der Konversationsanalyse handelt es sich um die sog. selbstinitiierte Selbstkorrektur (self-initiated self-repair, vgl. SIDNELL 2010: 110).

Das organisierte Management ist dagegen nicht an eine Situation gebunden (transsituativ, interaktionsübergreifend) und umfasst auch verschiedene Netzwerke oder Institutionen. Dabei können verschiedene Theorien und Ideologien eine Rolle spielen. Das Management auf dieser Ebene wird nicht nur realisiert, gesteuert und systematisiert, sondern es wird darüber auch kommuniziert. In sehr komplexen Netzwerken wird das organisierte Management oft zum Thema einer öffentlichen Diskussion (z.B. Rechtsschreibreform). Je komplexer das soziale Netzwerk⁸ ist, das sich durch die Interaktion konstituiert (hat), desto intensiver ist das Sprachmanagement (Familien → Betriebe, Banken, Schulen → Staaten → internationale Organisationen). Als Beispiel für

⁸ Vgl. Nekvapil (2006: 96): „Language management takes place within social networks of various scopes. It does not occur only in various state organizations, with a scope of activities comprising the whole society – these were the major focus of the Language Planning Theory – but also in individual companies, schools, media, associations, families as well as individual speakers in particular interactions.“

das organisierte Management kann auf der Ebene der internationalen Organisationen die „1-plus-2-Empfehlung“⁹ der EU angeführt werden, auf der staatlichen Ebene eine Orthographiereform, auf der Ebene eines Betriebs dann etwa eine offizielle Regelung der alltäglichen internen Kommunikation.

2.2.3 Andere Managementtypen

Bei einem erfolgreichen Sprachmanagement geht es nicht nur um den Umgang mit der Struktur einer Sprache (z.B. Kodifizierung), sondern auch um den Bezug auf die kommunikative und soziokulturelle Kompetenz. Die Theorie ist in der Lage, den Sprachgebrauch im engeren Sinne mit der Kommunikation und deren sozioökonomischen Voraussetzungen zu verknüpfen (vgl. DOVALIL 2010: 47). Die Lösungen der Sprachprobleme sollten bei den verwandten soziokulturellen (sozioökonomischen) und kommunikativen Problemen anfangen (vgl. NEKVAPIL 2006: 98). In der idealen hierarchischen Reihenfolge sollte nach Neustupný und Nekvapil (2003: 186) das (1) *soziokulturelle Management*, dann das (2) *kommunikative* und schließlich das (3) *sprachliche Management* folgen.¹⁰ Normen und Abweichungen gibt es auf allen drei Ebenen.

Skizzieren wir es an einem Beispiel des organisierten Managements (vgl. DOVALIL 2010: 47): Deutschlernen in der Tschechischen Republik. Der Grad der Beherrschung des Deutschen, also das Wissen um sprachliche Strukturen, hängt vom erfolgreichen kommunikativen Management ab. D.h., von der Bildung einer ausreichenden Anzahl deutsch-tschechischer sozialer Netzwerke, in denen sich Deutschkenntnisse lohnen. Das ist wiederum vom erfolgreichen sozioökonomischen Management bedingt, also vom Angebot an Stellen, die zu deutsch-tschechischen Netzwerken führen.

2.2.4 Managementzyklen

Zwischen der Mikro- und der Makroebene können wechselseitige Beziehungen bestehen. In einem Idealfall ergibt sich die Kombination **Mikro** → **Makro** → **Mikro**. (vgl.

⁹ Jeder Bürger der Europäischen Union sollte außer seiner Muttersprache noch zwei Fremdsprachen beherrschen. Vgl. „Eine neue Rahmenstrategie für Mehrsprachigkeit“ (2005: 4): „*Langfristig verfolgt die Kommission das Ziel, die individuelle Mehrsprachigkeit zu fördern, bis alle Bürger/innen zusätzlich zu ihrer Muttersprache über praktische Kenntnisse in mindestens zwei weiteren Sprachen verfügen.*“ Zugreifbar unter: http://ec.europa.eu/education/policies/lang/doc/com596_de.pdf, letzter Zugriff am 19.3.2013.

¹⁰ Es ist aber nicht automatisch, dass diese drei Managementtypen aufeinander folgen: „*However, communicative management does not automatically follow from socioeconomic management, and linguistic management does not automatically follow from communicative management. Each of them must be pursued in it's own right.*“ (NEUSTUPNÝ/NEKVAPIL 2003: 186).

NEKVAPIL 2009: 6) Die gewöhnlichen Sprecher oder „Laien“ erleben auf der Mikroebene Sprachprobleme, die sie weiter an Institutionen (Experten) delegieren. Diese Probleme werden von den Experten gelöst und die Lösung wird von den Laien akzeptiert.

In der Realität entstehen aber andere Fälle, die Teilzyklen (vgl. NEKVAPIL 2009: 7). Empirisch haben wir bislang eigentlich immer nur Teilzyklen festgestellt. Möglicherweise ist der "Idealfall" nur ein theoretisches Konstrukt. Von einer Kombination **Mikro** → **Makro** können wir sprechen, wenn Laien Probleme erleben, die von den Institutionen bemerkt, aber nicht lösbar sind, oder wenn ihre Lösung auf der Mikroebene nicht akzeptiert wird. Eine weitere Kombination ist **Makro** → **Mikro**. Hier treffen die Institutionen Maßnahmen, ohne die eigentlichen Probleme der Laien zu berücksichtigen. Diese Maßnahmen werden aber trotzdem akzeptiert. Bei diesem Fall ist die Quelle für das Sprachmanagement nicht eine Abweichung von der Norm oder ein Sprachproblem, sondern eher Ideologien und Interessen der Machtinstanzen. Ein interessantes Beispiel führen Giger und Sloboda (2008) an, wie die autoritativen Machtinstanzen ihre Managementmaßnahmen **Makro** → **Mikro** in der Öffentlichkeit als den idealtypischen **Mikro** → **Makro** → **Mikro** Zyklus präsentieren, also als eine Entscheidung vom Volk, die diese Machtinstanzen nur verwirklichen. (vgl. auch NEKVAPIL 2009: 7f.)

Sonst kommt es zu bestimmten Prozessen, bei welchen entweder nur die Mikro- oder Makroebene vorhanden ist. Bei der Mikroebene ist es das einfache Management, wo die Probleme nur in der Interaktion und unter den Laien entstehen, bei der Makroebene beachten die Institutionen nur wenig die eigentlichen Probleme der Sprachbenutzer und entwickeln Maßnahmen ohne Rücksicht auf die Implementierung. Hier kann man nicht von Zyklen reden, höchstens von Zyklenfragmenten (vgl. NEKVAPIL 2009: 7).

2.2.5 Management außerhalb der Interaktion

Das einfache Sprachmanagement konzentriert sich zwar im Wesentlichen auf eine Interaktion, man kann aber Managementprozesse auch außerhalb der Interaktion feststellen, in Form eines pre-interaction und post-interaction Managements (vgl. NEKVAPIL/SHERMAN 2009a: 181-198).

Das pre-interaction Management findet statt, wenn Sprachprobleme oder Abweichungen von einer Norm oder Erwartung von den Akteuren einer kommenden Interaktion antizipiert werden. Sie werden bemerkt, negativ bewertet, korrigiert und diese Korrektur wird implementiert. Beispielsweise kann ein Angestellter eines deutschen Tochterunternehmers einen Anruf von der Muttergesellschaft erwarten. Weil seine

Deutschkenntnisse eher passiv sind, bemerkt er, dass es potenziell zu Problemen kommen könnte, d.h., dass er wahrscheinlich vieles nicht verstehen wird oder nicht fähig sein wird, sich entsprechend auszudrücken. Das bewertet er negativ und versucht eine Lösung zu finden, die er dann in die Praxis umsetzt, damit die Kommunikation ohne Probleme ablaufen kann. Es gibt zahlreiche Lösungsvorschläge und Strategien, er kann z.B. in einem Wörterbuch nachschlagen, sich von einem Sprachexperten beraten lassen, oder eine Vermeidungsstrategie vorzubereiten. Eine Vermeidungsstrategie kann die Änderung der Sprache, den Gebrauch einer Lingua Franca, Änderung des Kommunikationskanals (z.B. Email) oder gar die Vermeidung der ganzen Kommunikation betreffen. Nekvapil und Sherman (2009a: 185) definieren das pre-interaction Management folgendermaßen:

„We therefore define pre-interaction management as the language management process (noting of a deviation from a norm, evaluation, adjustment design, implementation) done in anticipation of a future interaction or, more precisely, in anticipation of potential problems in a future interaction.

Pre-interaction management can be targeted, i.e. oriented towards a specific future action, or generalised, i.e. oriented towards a multitude of similar interactions.“

Das post-interaction Management betrifft die Reflexion einer abgelaufenen Kommunikation, in welcher es zur Sprachproblemen kam. Die Kommunikationsteilnehmer klären die Situation im Nachhinein auf. Entweder lösen sie die Sprachprobleme oder beseitigen die entstandenen Abweichungen. Weil sie solche Situationen auch in der Zukunft vermeiden wollen, kann das post-interaction Management gleichzeitig auch als pre-interaction Management einer anderen kommenden Interaktion verstanden werden, so nach der Auffassung von Nekvapil und Sherman (2009a: 185):

„In an analogous manner, we define post-interaction management as the language management process (noting of a deviation from a norm, evaluation, adjustment design, implementation) which takes place after the given interaction. Obviously, post-interaction management also takes place before future interactions, it cannot be otherwise, but while pre-interaction management is oriented to an upcoming specific interaction or, generally, to a particular set of upcoming interactions, post-interaction management is oriented to what has happened in the previous interaction without the speaker's immediate considerations of future interactions.“

2.2.6 Normen und Erwartungen

Der Begriff „Norm“ hängt eng mit der Sprachmanagementtheorie zusammen. Je nach dem, was wir als Norm definieren oder was wir unter diesem Begriff verstehen, bemessen wir eine Interaktion oder Situation. Wenn von dieser Norm abgewichen wird und diese Abweichung bemerkt wird, setzt der Managementprozess ein.

In der Alltagssprache spricht man häufig von Normen verschiedener Art, trotzdem lassen sie sich nur schwer definieren. Mit der Norm sind zwei Sachverhalte „Gesetz“ und „Regel“ verbunden, je nachdem, ob es um die Verbindlichkeit oder um die Häufigkeit einer Situation geht. Darüber hinaus unterscheiden wir z.B. Sprachnormen, soziale Normen, subsistente Normen¹¹, statuierte Normen¹², Gebrauchsnormen, Tätigkeitsnormen und Zielnormen (vgl. GLOY 1975: 21), technische, statistische usw. Die Reihe könnte noch lange fortgesetzt werden.

Allgemein kann man sagen, dass die Normen bestimmte variable und dynamische Verpflichtungen, etwas zu tun oder zu unterlassen sind, gleichzeitig aber sind sie nicht unumgebar (vgl. GLOY 2004: 392). Wenn man will, muss man sich nicht nach den Normen richten, manchmal bringt es aber negative Konsequenzen mit sich. Es sind intentionale Sachverhalte mit normativen Erwartungen, die im Bewusstsein der Sprachteilnehmer existieren, deshalb kann man sie auch als Bewusstseinsinhalte definieren. Für unsere Zwecke sind vor allem die sozialen und die Sprachnormen von Bedeutung.

Dovalil (2006: 27-36) führt 49 Definition der (Sprach-) Normen aus verschiedensten Enzyklopädien und Nachschlagewerken an. Wenn die Sprachwissenschaftler und Nachschlagewerke über die Norm so heterogene Ansichten haben, wie soll man zu einem Konsens gelangen? Dovalil stellt eine Synthese der bereits existierenden Definitionen zusammen:

„Eine Sprachnorm ist eine historisch veränderliche und aufgrund der Reflexion sozialer Phänomene intersubjektiv existierende Bewusstseinskomponente, die als Regulator sprachlicher Erwartungen und Handlungen funktioniert und die sich auf gleichartige und zahlenmäßig nicht näher bestimmbare Kommunikationssituationen bezieht. Die Verletzung der Sprachnorm beschert dem Sprachbenutzer gewisse (negative) Folgen.“
(DOVALIL 2006: 26)

Zu den sprachlichen Normen gehören die linguistischen Bereiche der Grammatik, Rechtschreibung, Aussprache, Syntax, usw. Die Normen regulieren also Bildung, Gebrauch, Verwendungsabsicht oder Bewertung sprachlicher Einheiten. Die Wirksamkeit einer Norm hängt von ihrer Verarbeitung oder von ihrem Verstehen auf Seiten der Empfänger ab. Die Verletzung dieser Norm bildet eine Basis für das Sprachmanagement. Das Besondere an der LMT ist die Tatsache, dass nicht nur von Sprachnormen, sondern auch von sozialen, kommunikativen oder kulturellen Normen abgewichen wird.

¹¹ Eine aus stillschweigendem Konsens der Sprachteilnehmer erwachsene (präskriptive) Norm (vgl. GLOY 1975: 31).

¹² Von außen gesetzt und verbalisiert (vgl. GLOY 1975: 31), schriftlich fixiert.

Soziale¹³ und kulturelle Normen sind deontische soziale Sachverhalte, bestimmte Handlungen, die nicht direkt auf die Kommunikation bezogen sein müssen, von den Kommunikationsteilnehmern aber wahrgenommen werden (vgl. GLOY²2004: 393-395).

Kommunikative Normen zeichnen sich durch bestimmte Konventionen in der Kommunikation aus, z.B. Anredeformen in einem amtlichen Brief oder in einem Brief an die Verwandten, Gruß beim Anfang eines Gesprächs und Verabschiedung am Ende usw.

In vielen Situationen ist es passender, statt von Normen eher von Erwartungen zu sprechen. Diese Begriffe sind nicht gleichzusetzen. Vor allem, wenn es sich um sog. subsistente Normen handelt, die nicht versprachlicht sind und demzufolge nur eine mehr oder weniger unverbindliche Erwartung darstellen. Wenn jemand falsch dekliniert, handelt es sich um eine Abweichung von einer Sprachnorm. Folgt aber auf eine Frage gar keine oder eine mit der Frage überhaupt nicht zusammenhängende Antwort, ist es eher eine Abweichung von einer kommunikativen Erfahrung, weil in keinem Gesetz oder keiner Vorschrift festgelegt wird, dass auf eine Frage eine Antwort folgt. Es ist eher eine kommunikative Konvention¹⁴.

Wird die Abweichung von einer Norm oder Erwartung positiv bewertet, handelt es sich um eine Gratifikation der Erscheinung oder Situation. Bei einer negativen Bewertung entsteht ein (Sprach-) Problem. In der LMT haben die Sprachprobleme meistens ihren Ursprung in der Interaktion auf der Mikroebene, dort kommen sie zum Vorschein, auch wenn sie z.B. auf der Makroebene anfangen. (vgl. NEUSTUPNÝ 2002: 435f.) Sie sind dann Gegenstände einer Ideologisierung und wirken rückwärts auf das Sprachmanagement ein. Zu den Sprachproblemen zählen nicht nur mangelnde grammatische Kompetenz¹⁵, sondern auch Kommunikationsprobleme oder sozioökonomische Probleme (z.B. sozioökonomische Präferenz der englischen Muttersprachler bei Einstellungsgesprächen usw.). Die LMT zeichnet sich durch eine realistische Einstellung zur Lösbarkeit der Sprachprobleme. Nicht jedes Problem lässt sich beseitigen, in vielen Fällen besitzen die Akteure auch nicht die entsprechende Macht zur Implementierung. Wenn in einer Interaktion von einer Norm/Erwartung abgewichen wird, dies aber von den Interagierenden nicht bemerkt wird, bleibt diese Abweichung nur ein potenzielles Problem.

Nekvapil (2009: 5f.) identifiziert linguistische, kommunikative und soziokulturelle Probleme. Darüber hinaus unterscheidet er auch kleinere und größere Sprachprobleme. Zu

¹³ Vgl. Gloy (1975: 21): „...von Menschen konzipierte und formulierte Regelungen, die das Handeln anderer Menschen bestimmen. Insoweit sind sie also soziale Normen.“ oder Gloy (1975: 24f.)

¹⁴ Verstoß oder Abweichung von einer kommunikativen Erwartung.

¹⁵ Verstoß gegen sprachliche Normen.

den kleineren Problemen zählen solche, die in einer konkreten Situation oder Interaktion lösbar sind, oder solche, die der Sprecher später durch eine Korrektur beseitigen kann (z.B. Nachschlagen in einem Wörterbuch). Größere Sprachprobleme sind solche, die erst die Sprachexperten oder Institutionen lösen müssen. Vereinfacht gesagt sind kleinere Sprachprobleme ein Objekt des einfachen Managements, die größeren dann des organisierten Managements.

Wenn zwei Sprecher aus unterschiedlichen Sprachgemeinschaften miteinander kommunizieren, tauchen dabei bestimmte Phänomene auf, die einer der beiden normalerweise bei einer muttersprachlichen Interaktion nicht erlebt. Solche Situationen werden auch Kontaktsituationen genannt, weil zwei unterschiedliche Normvorstellungen und Erwartungen aufeinander prallen. Im Laufe der Zeit können sich im Zuge eines Gewöhnungsprozesses oder gar bei einem ersten Treffen der zwei Sprecher Kontaktnormen¹⁶ etablieren. Vorausgesetzt, dass der andere Kommunikationsteilnehmer ein Ausländer mit einer anderen Muttersprache ist, können die Erwartungen von der Kommunikation anders sein als mit einer Person aus einer gleichen Sprachgemeinschaft. In Kontaktsituationen wenden die Muttersprachler eher selten ihre gewöhnlichen Normen und Erwartungen an, sondern modifizieren sie, so dass neue Normen entstehen, die die Merkmale beider Sprachsysteme oder kultureller Gemeinschaften tragen. Muraoka (2009: 153) führt eine allgemeine Charakterisierung der Kontaktsituationen an:

„(1) Various phenomena in contact situations are derived from the participants' foreignness or foreign factors.

(2) Interactions in contact situations have a base norm. Often these base norms are those of the native speaker in the situation.

(3) Base norms involve linguistic, sociolinguistic, and sociocultural norms and participants respectively belong to different language communities where they share these three types of norms with other community members.

(4) Considering the language employed for a certain situation and the above mentioned three types of norms, three types of contact situations can be identified as cognate variety, partner variety, and third-party variety contact situations.”

¹⁶ Mehr zu den Kontaktnormen bei Fairbrother (2009: 123-150) und Muraoka (2009: 151-166).

3. Methoden und Datenerhebung

3.1 Qualitativer Ansatz

Die qualitative Forschung bemüht sich ums Verstehen und zeichnet sich durch Offenheit, Prozessualität, Reflexivität von Gegenstand und Analyse und Flexibilität aus (vgl. LAMNEK 2010: 19-29). Sie arbeitet mit keiner vorab formulierten Hypothese oder einem methodischen Filtersystem, so dass es nicht zu einer Informationsreduktion kommt. Deshalb gewinnt man bei der Datenerhebung auch unerwartete Informationen, die für die Ergebnisse aber von großer Bedeutung sein können. Es ist also nicht ein Hypothesen prüfendes, sondern Hypothesen generierendes Verfahren. Gerade deshalb ist es notwendig bis zum Ende der Untersuchungsperiode offen gegenüber neuen Entwicklungen zu sein, die in die Schlussfolgerungen einfließen können. Die Ergebnisse entstehen durch Interaktionen mit Forschungsobjekten, also durch Kommunikation, deshalb muss der Forscher flexibel sein und auf neue Informationen reagieren und sie in den Forschungskontext einbetten. Die Kritiker des qualitativen Ansatzes können einwenden, dass die Forschung keine statistisch messbaren Daten liefert, oder dass die Zahl der Untersuchungspersonen sehr klein ist. Es ist aber nicht die Aufgabe der qualitativen Forschung, Statistiken herzustellen, sondern in die Tiefe einer Fragestellung zu gehen, das Feld aus mehreren Blickwinkeln zu betrachten und durch Beobachtungen und Interaktionen auf dem Forschungsfeld zu spezifischen Daten Zugriff zu haben, die mithilfe einer quantitativen Methode nicht feststellbar wären.

Auf den ersten Blick scheint die qualitative Methode nicht zuverlässig, repräsentativ, reliabel, oder objektiv zu sein, weil man keine Daten statistisch misst und verallgemeinert. Die Validität der Forschung besteht *„in dem Grad der Genauigkeit, mit dem eine bestimmte Methode dasjenige Merkmal erfasst, das sie zu erfassen beansprucht.“* (LAMNEK 2010: 134). Sonst dient der Zuverlässigkeit der Forschung eine methodologische Triangulation¹⁷ der Daten und Methoden, d.h., dass verschiedene komplementäre empirische Daten in mehrere Analyseverfahren einbezogen werden.

Ob qualitative Studien repräsentativ und generalisierbar sind, lässt sich schwer beurteilen. Meistens kann man verallgemeinern, aber nur bis zu einem gewissen Grad. Vor allem bei den Einzelfallstudien muss man sehr vorsichtig vorgehen. Wenn diese Fallstudie die Kommunikation in einem konkreten Betrieb untersuchen will, lassen sich nur schwer

¹⁷ Von der Trigonometrie entlehnt, man versucht, das zu Messende durch Variation des Messvorgangs präziser zu bestimmen. Kombination komplementärer Messverfahren soll zur Reduktion der Wahrnehmungsverzerrungen beitragen (vgl. LAMNEK 2010: 141 oder ebd. Kap. 5).

Urteile über das Funktionieren der Mehrsprachigkeit in der Wirtschaft treffen. Das ist aber auch nicht das Ziel der Arbeit. „Bei (Einzel-) Fallstudien werden besonders interessante Fälle hinsichtlich möglichst vieler Dimensionen und zumeist über einen längeren Zeitraum hinweg beobachtet.“ (LAMNEK 2010: 273) Diese Einzelfälle werden dann in ihrer Ganzheitlichkeit realitätsgerecht erfasst. In der Logik der quantitativen Forschung wird eine Fallstudie trotz empirisch fundierter Ergebnisse nur gering akzeptiert. Gerade die Realitätsnähe ist eine große Stärke des qualitativen Ansatzes, weil die Erhebungssituationen möglichst natürlich und alltäglich wirken, es wird mit Individuen und nicht mit Variablen gearbeitet.

Um konkreter zu sein, eignet sich der qualitative Ansatz für diese Fallstudie besonders gut, weil er eine präzise und tiefgründige Analyse der Interviews und Begebenheiten in der Firma ermöglicht. Es geht nicht um Aufzählung, sondern um Aufschlüsselung und Erklärung bestimmter Prozesse.

3.1.1 Interviews

Das Interview ist eines der meistgenutzten Erhebungsverfahren in der qualitativen Sozialforschung und zielt auf Erkenntnisgewinnung. Als Methode ist es aber nicht unumstritten, weil die gewonnenen Daten immer Interpretationen der Befragten darstellen und somit nur indirekt eine bestimmte Wirklichkeit widerspiegeln (vgl. AUFENANGER 2011: 98). Dessen muss sich der Forscher bewusst sein und von den Aussagen abstrahieren oder die Wirklichkeitsdarstellung überprüfen, indem mehrere Personen nach dem gleichen Ereignis gefragt werden. Das muss aber nicht notwendigerweise zu einem Konsens über die Wirklichkeit führen, sondern zu einem noch breiteren Fächer der Wirklichkeitsdarstellungen.

Unter den Interviews sind die Leitfadeninterviews die gängigste Form. Vor allem wegen ihrer Übersichtlichkeit, aber man darf nicht vergessen, dass auch die Befragten eigene Themen ansprechen. Das Gespräch muss sich also immer teilnehmer- und situationsgerecht entfalten.

Auch in dieser Studie bilden die Interviews die Mehrheit der empirischen Daten. Sie wurden von mir in den Räumlichkeiten der untersuchten Firma durchgeführt, also in einer den Befragten bekannten Umgebung. Insgesamt stehen der Analyse 14 Interviews mit unterschiedlichen Mitarbeitern der Firma von der Sekretärin über einen ausländischen Angestellten oder die Leiterin der Personalabteilung bis zu der Geschäftsführerin zur Verfügung.

Lamnek (2010: 326-350) identifiziert mehrere Interviewtypen, die er in der folgenden Tabelle veranschaulicht und voneinander differenziert:

Methodologische Prämissen	Formen des Interviews								
	Halbstandardisiertes Interview	Fokussiertes Interview	Experteninterview	Tiefeninterview	Problemzentriertes Interview	Episodisches Interview	Narratives Interview	Ero-episches Gespräch	Rezeptives Interview
Offenheit	Nur bedingt	Nur bedingt	Nur bedingt	Kaum	Weitgehend	Weitgehend	Völlig	Völlig	Völlig
Kommunikation	Leitfaden	Leitfaden	Leitfaden	Leitfaden, Alltagsgespräch	Leitfaden, zielorientiert fragend	Leitfaden, erzählend, zielorientiert fragend	Erzählend	Erzählend	Erzählend, beobachtend
Prozesshaftigkeit	Nur bedingt	Nur bedingt	Nur bedingt	Gegeben	Gegeben	Gegeben	Gegeben	Gegeben	Gegeben
Flexibilität	Relativ gering	Relativ gering	Relativ gering	Relativ hoch	Relativ hoch	Relativ hoch	Hoch	Hoch	Hoch
Explikation	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Bedingt
Theoretische Voraussetzungen	Weitgehendes Konzept	Weitgehendes Konzept	Weitgehendes Konzept	Konzept vorhanden	Konzept vorhanden	Konzept vorhanden	Relativ ohne Konzept	Relativ ohne Konzept	Relativ ohne Konzept
Hypothesen	Prüfung, Generierung	Eher Prüfung	Generierung, Prüfung	Prüfung, Generierung	Generierung, Prüfung	Generierung, Prüfung	Generierung	Generierung	Generierung
Perspektive der Befragten	Bedingt	Bedingt	Bedingt	Bedingt	Gegeben	Gegeben	Gegeben	Gegeben	Absolut

Abb. 2: Formen des qualitativen Interviews (vgl. LAMNEK 2010, Onlinematerialien unter www.beltz.de, Zugriff am 7.1. 2013)

Vergleicht man es aber z.B. mit Silverman (2011: 162), stellt man fest, dass er andere Interviewtypen unterscheidet und die Terminologie nicht einheitlich ist. Silverman spricht von den sog. „structured“, „semi-structured“ und „open-ended Interviews“ und von der „Focus Group“.

Deshalb sind die im Rahmen der Studie durchgeführten Interviews wie folgt zu beschreiben. Eher allgemein und nicht in Anlehnung an eine bestimmte Typologie handelt es sich um halbstrukturierte qualitative Interviews mit einem Leitfaden, damit die Gespräche eine Struktur aufweisen. In vielen Fällen wurde aber von dem Leitfaden abgewichen, wenn es um Zusatzfragen oder Präzisierungen der Aussagen ging. Der Leitfaden beinhaltet sowohl geschlossene, als auch offene Fragen, die noch eine Präzisierung der Antwort ermöglichen, und ist nach Themenbereichen gegliedert. Oft kann man in den Interviews auch eine narrative Komponente finden, die Befragten erzählen ihre Erlebnisse oder Erfahrungen. Weil es aber nur kleinere Sequenzen sind, kann man die Interviews insgesamt nicht als narrativ bezeichnen. Die geführten Interviews lassen sich also nicht eindeutig einstufen, weil sie nicht starr auf einem Konzept beharren, sondern sich im Verlauf des Gesprächs der Situation anpassen, damit eine möglichst wirklichkeitsnahe und alltägliche Kommunikationssituation geschaffen wird.

Alle Interviews wurden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und vollständig transkribiert. Die Transkripte befinden sich zusammen mit dem Leitfaden und den

verwendeten Transkriptionszeichen im Anhang der Studie. Zur Veranschaulichung der Sachverhalte wird aber oft auf Interviewfragmente zurückgegriffen, die an entsprechenden Stellen zitiert und wenn möglich, auch miteinander verglichen werden.

Die Transkripte sind eine große Auswertungshilfe und auch ein unverzichtbares Mittel zur Präsentation von Daten, vor allem in Publikationen. Sie ermöglichen auch:

„durch mehrmalige Rezeption und systematische Verschiebung des Aufmerksamkeitsfokus Sinneseindrücke zu sammeln und zu einer strukturierten Darstellung zusammenzufügen, die um Vielfaches informationshaltiger und dauerhaft ist als der einzelne Wahrnehmungsvorgang.“ (HARTUNG 2011: 483)

Heutzutage existieren mehrere Transkriptionskonventionen, z.B. das Gesprächsanalytische Transkriptionssystem (GAT). Ich transkribiere eher vereinfacht, nicht um einer bloßen Transkription willen, sondern im Hinblick auf die Bedürfnisse der Analyse, denn *„die überlegte Wahl des Notationssystems erspart es, Arbeit in die Herstellung von Feintranskripten zu investieren, die dann doch nicht ausgewertet werden können.“* (AUFENANGER 2011: 111). Da die Konversationsanalyse nicht im Vordergrund steht, musste die gesprochene Sprache nicht so detailliert mit der Markierung der Intonation oder Pausenlänge verschriftlicht werden. Trotzdem markieren die Transkripte alle Abweichungen von einer standardsprachlichen Rede (z.B. Morphologie, Syntax), Wiederholungen, Versprechungen, Abbrüche, besondere Hervorhebungen oder gleichzeitig gesprochene Passagen. Beim Transkribieren war sehr wichtig, den Befragten eine Anonymität zu gewähren, aus diesen Gründen wurden alle Namen verändert und der Name des Unternehmens in /FIRMA/ kodiert. So erscheint es weiterhin auch in dieser Studie.

Das Transkribieren ist ein sehr arbeitsintensiver und zeitaufwendiger Arbeitsschritt, deshalb wurden viele Versuche unternommen, es durch Computer zu erleichtern und zu vereinfachen. Die bereits existierenden Programme¹⁸ arbeiten aber noch nicht fehlerlos, so dass immer noch die klassische Weise empfehlenswert ist. Außerdem bekommt man bei einem manuellen Transkribieren einen intensiven Kontakt und Einblick in die Daten, der bei der Analyse hilfreich ist.

3.1.2 Teilnehmende Beobachtungen

Die teilnehmende Beobachtung wird insbesondere in der Ethnologie und Kulturanthropologie eingesetzt. Erst später wurde diese Methode der Datenerhebung in die

¹⁸ Z.B. Ethnograph 6.0 vgl. <http://www.qualisresearch.com/> Zugriff am 7.1. 2013.

Sozialforschung eingeführt. Die Beobachtung kann mit einem unterschiedlichen Grad der Strukturiertheit über einen sehr kurzen oder sehr langen Zeitraum erfolgen und ist mit vielen Abstufungen und Arten der Teilnahme des Forschers verbunden. Sie wird also vielfach variiert und vielseitig in der natürlichen Lebenswelt der Untersuchungspersonen angewendet. Der Forscher nimmt am Alltagsleben der Personen teil und versucht durch Beobachtung ihre Wertvorstellungen und Interaktion-/Handlungsmuster zu erfassen. Es geht um das sog. „Fremdverstehen“ (LAMNEK 2010: 502).

Nach Lamneks Definition zeichnet sich die qualitative Beobachtung prototypisch durch diese Eigenschaften aus: *„Sie ist systematisch, unstrukturiert, offen, direkt und findet im sozialen, natürlichen Feld statt. Der Beobachter ist teilnehmend und tendenziell aktiv teilnehmend. Forscher und Beobachter bilden eine Personalunion. Es ist ein eher hypothesengenerierendes und theorieentwickelndes Vorgehen.“* (LAMNEK 2010: 662) Er führt auch einzelne Beobachtungsformen an, die in einem Schema zusammengefasst und kategorisiert werden:

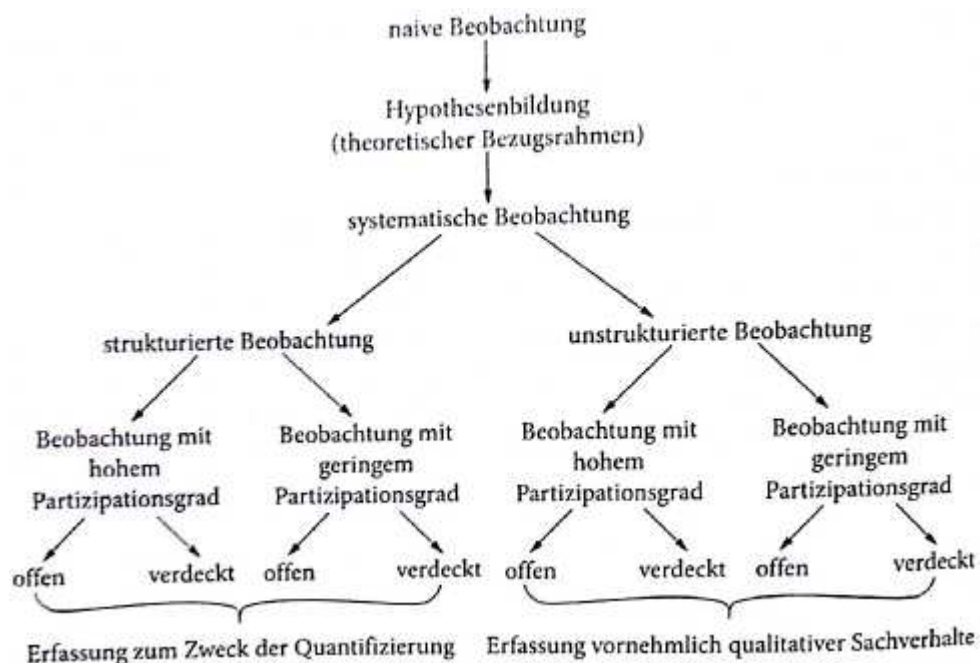


Abb. 3: Klassifikation der Beobachtungsformen (vgl. LAMNEK 2010: 508)

Die in dieser Studie durchgeführten Beobachtungen sind systematisch, aber unstrukturiert, d.h. ohne ein relativ differenziertes System vorab festgelegter Kategorien. Es sind offene Beobachtungen des Fremdsprachenunterrichts und einigen internen Sitzungen, bei welchen alle Teilnehmer mit meiner Anwesenheit einverstanden waren. Bei den Besprechungen handelt es sich um Beobachtungen mit einem geringen Partizipationsgrad, bei den Fremdsprachenkursen war ich in den Unterricht völlig

einbezogen. Leider durfte ich in diesen Situationen nicht aufnehmen¹⁹, deshalb muss sich die Analyse mit Feldnotizen²⁰ begnügen. Näher wird meine Rolle als Forscher und der Zugang zum Feld im Kapitel 3.4 beschrieben.

3.1.3 Schriftliche Materialien

Damit die empirischen Daten ausgewogen sind, gehe ich noch von einer dritten Quelle aus und zwar von heterogenen schriftlichen Materialien. Einerseits sind es die schon erwähnten Feldnotizen, andererseits aber auch die Homepage des Unternehmens oder sein Facebookprofil und andere der Öffentlichkeit zugängliche Quellen. Sonst bekam ich von einem Angestellten in gedruckter Form 9 zweisprachige Emails (deutsch/englisch). Es sind Beispiele der Nachrichten über Störungen oder Wartungsarbeiten in einem Programm, das extern administriert wird. Aus ethischen Gründen darf ich sie nicht direkt zitieren, sie werden aber in die Analyse einbezogen und ein wenig modifiziert wird auch ein Beispiel zitiert.

3.2 Methoden der Datenanalyse

Damit auch die Analyse ausgewogen ist, wurden gleich mehrere Herangehensweisen gewählt, um alle wichtigen Phänomene festzuhalten. Vorteilhaft daran ist, dass die Methoden mit unterschiedlichen Daten arbeiten und so die Ergebnisse und Schlussfolgerungen um neue Impulse bereichern.

Bei der *Inhaltsanalyse* als Auswertungsstrategie geht es vor allem um den Inhalt und Verständnis der empirischen Daten und um konkrete Aussagen der Befragten, also um Rückschlüsse von sprachlichem Material auf nichtsprachliche Phänomene (vgl. LAMNEK 2010: 434), ohne vorab formulierte theoretische Analysekriterien. Sie knüpft an das vorwissenschaftliche und alltägliche Sprachverstehen an. „*Von daher kann man die Inhaltsanalyse als eine Methode begreifen, die sprachliche Eigenschaften eines Textes objektiv und systematisch identifiziert und beschreibt, um daraus Schlussfolgerungen auf nicht-sprachliche Eigenschaften von Personen und gesellschaftlichen Aggregaten zu ziehen.*“ (LAMNEK 2010: 434). Die Inhaltsanalyse versucht, individuelle sprachliche Phänomene zu identifizieren und sie entsprechend der ihnen zugrunde liegenden Sinnstrukturen zu klassifizieren. Also von Kommunikationsinhalten wird auf ihre Bedeutungsinhalte geschlossen. Ein wichtiger Bestandteil der Analyse ist auch die

¹⁹ Die gleichen Bedingungen gelten auch für Photographien oder Videoaufnahmen. Bei der Beschreibung der visuellen Mehrsprachigkeit der Firma müssen also wiederum die Feldnotizen ausreichen.

²⁰ Beschreibungen von Orten, Situationen, Ereignissen usw.

Interpretation der Inhalte. Die Inhaltsanalyse ist also der Ausgangspunkt der Arbeit mit empirischen Daten, um das Verständnis der Situationen und des Ganges der Firma zu sichern. Auf diese Herangehensweise stützen sich weitere Analyseverfahren, die vom Grundverständnis, Inhalt und seiner Interpretation ausgehen.

In der Studie wird als eine Auswertungsmethode auch die *Diskursanalyse* benutzt. Unter diesem Begriff versteht man, wie sich in den Daten Diskurse manifestieren, also historisch herausgebildete und sozial anerkannte Repräsentation bestimmter Themen (vgl. BLOMMAERT 2005: 4), wodurch ein bestimmter Zustand und bestimmte Verhaltensweisen legitimiert werden. In Anlehnung an Potter beschreibt Silverman in seinem Buch „Interpreting qualitative data“ die Diskursanalyse folgendermaßen:

„DA has an analytic commitment to studying discourse as texts and talk in social practises...the focus is... on language as... the medium for interaction; analysis of discourse becomes, then, analysis of what people do. One theme that is particularly emphasized here is the rhetorical or argumentative organisation of talk and texts; claims and versions are constructed to undermine alternatives. DA emphasizes the way versions of the world, of society, events, and inner psychological worlds are produced in discourse.“ (SILVERMAN 2011: 301)

Die Methode der *Konversationsanalyse*, entscheidend geprägt von Harold Garfinkel, hat sich in den 60er und 70er Jahren in den USA aus der Ethnomethodologie entwickelt. Sie untersucht natürliche Interaktionssituationen, also soziale, über Sprache realisierte Handlungen mit dem Ziel, *„über induktive Forschungsstrategien die Merkmale und wiederkehrenden Regelmäßigkeiten verbaler und non-verbaler Kommunikation zu identifizieren.“* (KEPPLER 2011: 293)

Die *ethnomethodologische Konversationsanalyse* kombiniert die Herangehensweise der traditionellen Ethnomethodologie²¹ mit der Konversationsanalyse. Man muss bei der Analyse also ein ethnographisches Hintergrundwissen heranziehen. Aus der Ethnomethodologie schöpfen auch „Studies of Work“, die die Regeln und Verfahren des alltäglichen Arbeitsvollzugs in beruflichem Kontext herausfinden wollen. Es geht auch um spezifische Kompetenzen, die für einen bestimmten Arbeitstyp charakteristisch sind.

Diese Methode untersucht einzelne Sequenzen²² der Interaktion, z.B. die Gesprächseröffnung und -beendigung, das System des Sprecherwechsels (*turn-taking*) oder die Präferenzorganisation²³. Dabei beschränkt sie sich nur auf das Beobachtbare und geht ausschließlich nur von den Daten aus. Wenn sie gesprächsexterne Faktoren berücksichtigt,

²¹ Methodologie des Alltagshandelns.

²² Gespräche sind zeitliche Prozesse und die zeitliche Abfolge ist entscheidend für die Bedeutung und Funktion der Elemente sowie für die Gestaltung von Interaktionsbeiträgen (vgl. DEPPERMAN 2000: 98)

²³ Formuliert ein Gesprächspartner eine Einladung, erwartet er (präferiert), dass sie angenommen wird.

so ist es das Alltags-, theoretisches und v.a. ethnographisches Wissen. So schreibt Deppermann (2000: 104):

„Ethnographische Gesprächsanalyse meint dabei nicht eine Kombination von Ethnographie und Konversationsanalyse im Sinne eines bloß additiven Nebeneinanders [...] zweier Methoden. Vielmehr soll die Spezifikation ‚ethnographisch‘ darauf hinweisen, dass ethnographisches Arbeiten hier in den Dienst der Gesprächsanalyse gestellt wird. Nach dieser Konzeption wird also Ethnographie nicht um ihrer selbst willen betrieben, sondern als methodisches Hilfsmittel für die Gesprächsanalyse eingesetzt.“

Weiter führt Deppermann (2000: 108-115) sieben Einsatzmöglichkeiten des ethnographischen Wissens. Dazu gehören: (a) Sensibilisierung auf Phänomene, (b) Schließung von Interpretationslücken, (c) Schutz vor Fehlerinterpretationen, (d) Vertiefung von Interpretationen, (e) Kriterien für die Entscheidung zwischen Interpretationen, (f) Kalibrierung von Interpretationen und (g) Validierung. Ein ethnographischer Ansatz kann demzufolge zu einer erheblichen Vertiefung und größerer Adäquatheit der Analyse führen. Die Konversationsanalyse steht nicht im Mittelpunkt der Arbeit mit den empirischen Daten. Sie wird in dieser Studie eher als eine Ergänzungsmethode benutzt, um weitere interessante Aspekte der Interviews zu berücksichtigen. Zum Wort kommt sie auch in den teilnehmenden Beobachtungen, vorwiegend im Hinblick auf die Organisation der Korrekturen.

Zuletzt ist noch die *Membership Categorisation Analysis* als Analysemethode zu erwähnen. Die Mitarbeiter unternehmen in den Gesprächen einige Kategorisierungen, womit sie die Identität des Betriebes oder auch der einzelnen Mitarbeiter bestimmen. Vor allem wenn es um nationale Zuordnungen geht, wird dadurch ein Bezug zu den im Unternehmen verwendeten Sprachen und zur Mehrsprachigkeit hergestellt. Insofern handelt es sich um eine geeignete Methode, die Vorstellungen der Angestellten über die Sprachenfrage und ihre sprachliche korporative Identität herauszufinden.

Nehmen wir zwei einfache Sätze: „*The X cried. The Y picked it up.*“ (SACKS 1992, I: 236-249) Wer ist in diesem Fall X und Y? Am wahrscheinlichsten werden sie sich unter X ein Kind und unter Y einen Erwachsenen, vermutlich seine Mutter vorstellen. Warum kann X aber z.B. kein Lehrer oder Postbeamtin sein? Unseres Bewusstsein, Welt- und Realitätswahrnehmungen, Wertvorstellungen und kulturelle Hintergründe beeinflussen die Weise, in welcher wir bestimmte Gegenstände oder Personen kategorisieren. Solche Kategorisierungen müssen nicht mal bewusst ablaufen, viel häufiger kategorisierten wir, ohne sich dessen bewusst zu sein. Dabei bilden sich Identitäten aus. Kategorien derselben Art werden dann zu „collections“ subsumiert, z.B. Familie, Mutter, Vater, Kinder, Eltern,

Tochter, Bruder etc. Das alles sind bestimmte soziale Kategorisierungen, die uns helfen, Ordnung in unser Leben zu bringen und sich in der Welt zurechtzufinden. Dabei kann jede Person viele Kategorisierungen tragen, je nachdem, in welchem Umfeld sie sich befindet. So ist eine Frau gleichzeitig auch z.B. Mutter, Partnerin, Freundin, Lehrerin, Tschechin usw. In der Regel verwendet man nur eine Kategorie. Wenn wirklich charakterisiert werden soll, dann werden oft mehrere Kategorien genannt.

Wie mit solchen Kategorisierungen in Unternehmen gearbeitet wird, versucht diese Studie zu beantworten. Die Befragten nehmen in den Interviews oft bewusst oder unbewusst bestimmte Kategorisierungen vor, oder werden dazu von mir direkt oder indirekt gebracht. Diese Kategorisierungen beziehen sich nicht nur auf die sozialen Rollen der Mitarbeiter, sondern spiegeln auch die sprachliche Situation im Betrieb wieder. Interessant wird es zu verfolgen, wie mit der Kategorisierung der ausländischen Kollegen, der Muttergesellschaft oder gar des hiesigen Standorts umgegangen wird.

Durch die Kombination der vorgestellten Methoden wird es möglich, die empirischen Daten adäquat zu analysieren.

3.3 Vorstellung der Firma

Die untersuchte Firma ist ein IT Unternehmen in Mladá Boleslav, das eng mit Škoda Auto zusammenarbeitet, einige Angestellten arbeiten direkt in Räumlichkeiten von Škoda in verschiedenen Abteilungen. Sonst hat das Unternehmen einen eigenen Standort in der Stadt, wo außer der Führung, Administrative und Personalabteilung auch IT-Fachkräfte arbeiten. Dort finden auch die Sprachkurse statt, die oft für einige Mitarbeiter die einzige Gelegenheit sind, die Zentrale zu besuchen. Das Unternehmen gehört zur Holding einer deutschen Muttergesellschaft, die insgesamt mehr als 1500 Mitarbeiter beschäftigt, davon arbeiten in Mladá Boleslav ca. 30-35 Angestellte. Die Anzahl der Arbeitnehmer wächst aber sehr dynamisch, z.B. seit Januar 2013 beginnt ein neues Projekt direkt für Volkswagen. Für den Bedarf dieses Projekts werden etwa 10 neue Fachkräfte benötigt.

Es handelt sich um eine erste internationale Niederlassung der Holding, zurzeit existieren weitere Dependenz in den USA, Mexiko und Kanada. Manche Aufgaben wie die Repräsentierung der Holding in den neuen sozialen Medien wie Facebook oder Twitter, Werbung und Marketingstrategien, übernimmt für die ganze Holding der tschechische Standort.

Schon auf den ersten Blick schlägt sich der mehrsprachige Hintergrund der Firma visuell in Aufschriften und Aushängen nieder. Die Wandtafel auf dem Flur berichtet

immer über technische Neuigkeiten, Sprachkurse, neue Produkte oder interne Angelegenheiten der Firma. Oft lassen sich dort zwei- bis dreisprachige Berichte, Wortverbindungen und Termini finden. Interessant ist, dass auch die Türschilder nicht einheitlich einsprachig sind. So stehen z.B. an der Bürotür der Geschäftsführerin ihr Name, akademischer Titel und ihre Position, also die Geschäftsführerin, mit einem tschechischen Begriff „Jednatelka“ geschrieben, wogegen der Manager für soziale Medien auf Englisch „Social Media Manager“ bezeichnet wird, oder analog dazu „HR“ (Human Resources) für die Personalabteilung. So sickern die Anglizismen auch in das äußere Erscheinungsbild einer in der Tschechischen Republik ansässigen deutschen Gesellschaft durch. Die Aufschriften können auch Objekte einer Sprachenpolitik sein. Vielleicht war hier die Absicht, „international“ zu wirken. Sonst ist z.B. die Türglocke am Eingang auf Tschechisch beschriftet. In dem Konferenzraum, wo viele Sitzungen und Sprachkurse stattfinden, befinden sich Wandtafel, die oft mit fremdsprachigen Ausdrücken beschriftet ist. Es ist entweder Deutsch oder Englisch. Das zeigt auf die Tatsache hin, dass bei den tschechischen Teambesprechungen öfters zumindest fremdsprachige Termini benutzt werden. Die IT-Spezialisten entwickeln z.B. Applikationen für Apple und bekommen den Auftrag, die Applikation in einer bestimmten Zielsprache zu programmieren.

Im Folgenden werden die einzelnen Mitarbeiter des tschechischen Standortes vorgestellt, mit denen Interviews geführt wurden und die in der Studie auch noch im empirischen Teil bei der Analyse erwähnt werden. Aus Gründen der Anonymitätsgewährleistung wurden alle Namen verändert. Weil sich die meisten Angestellten duzen und in den Interviews auch von Kollegen gesprochen wird, gebe ich immer ein Vor- und Nachname an. Die Nummer vor dem Namen bedeutet gleichzeitig auch die Nummer des zugehörigen Interviews im Anhang.

1. Frau Lenka Pospíšilová: arbeitet in den Räumlichkeiten von Škoda Auto als Assistentin für Unterstützung der Auslandsprojekte, auf der Basis der Systemverwaltung und Integrierung. Auf ihrem Arbeitsplatz hat sie auch ausländische Kollegen und kommuniziert mit Ausland, v.a. mit Russland. Meistens erfolgt die Kommunikation auf Englisch, bei ihrem einstigen Einstellungsgespräch wurden von ihr aber auch Deutschkenntnisse verlangt.

2. Frau Jana Slabá: arbeitet in den Räumlichkeiten von Škoda Auto zur Unterstützung der Konstrukteurabteilung, in einem Team von insgesamt 7 Personen. Sie braucht für ihre Position keine Fremdsprachenkenntnisse, trotzdem wird sie manchmal mit

fremdsprachigen Emails konfrontiert. Es sind v.a. Benachrichtigungen über Systemstörungen und Wartungen, die keine Antwort erfordern.

3. Herr Pavel Nový: arbeitet in den Räumlichkeiten von Škoda Auto als Leiter des zweiten Unterstützungsteams, das ca. aus 4 Mitarbeitern besteht. Als Leiter soll er aktiv Fremdsprachen benutzen und mehr kommunizieren. Er beherrscht Englisch, aber kein Deutsch.

4. Frau Andrea Melicharová: arbeitet als Leiterin der Personalabteilung in der Zentrale der Firma, führt Einstellungsgespräche und stellt fest, ob die Bewerber u.a. auch die erwünschten Fremdsprachen auf einem für jeweils bestimmte Position ausreichenden Niveau beherrschen. Außerdem kommuniziert sie oft mit ihren Kolleginnen in der Muttergesellschaft. Sie spricht ausgezeichnet Deutsch und Englisch.

5. Herr Matěj Beneš: arbeitet in der Zentrale in der IT Abteilung, spricht Englisch und in einem begrenzten Maße Französisch. Ab und zu kommuniziert er mit der Muttergesellschaft.

6. Herr Ryan Hobson: ist ein amerikanischer Kollege, der in der Zentrale als Angestellte für soziale Medien und Marketing arbeitet. Daneben übersetzt er oder korrigiert manche Texte für die Öffentlichkeit oder sogar Emails für seine Kollegen, wenn es um wichtige Angelegenheiten geht, die eindeutig und präzise formuliert sein müssen. Er spricht Englisch als Muttersprache und als Fremdsprachen beherrscht er Tschechisch, Deutsch und Niederländisch. Er lebt in der Tschechischen Republik bereits seit einigen Jahren und wurde auf die Initiative der hiesigen Geschäftsführung hin angestellt, es handelt sich also um keinen Experten²⁴ im Sinne von Nekvapil (1997).

7. Herr Libor Zach: arbeitet in den Räumlichkeiten von Škoda Auto in dem zweiten Team. Er spricht Englisch und lernt Deutsch in einem Betriebskurs.

8. Frau Eva Kyselová: arbeitet in der Zentrale als eine Sekretärin der Geschäftsführerin. Sie beherrscht Deutsch und Englisch und kommuniziert täglich mit Ausland. Manchmal fährt sie auf Dienstreisen nach Deutschland.

9. Herr Adam Hubáček: arbeitet in den Räumlichkeiten von Škoda Auto in dem zweiten Team. Er spricht Englisch und Deutsch, verwendet aber in der Praxis kaum seine Fremdsprachenkenntnisse.

10. Herr Jiří Kučera: arbeitet in der Zentrale in der IT Abteilung. Er beherrscht Englisch und Russisch und spricht Deutsch und Spanisch auf dem Anfängerniveau. Er hat auch eine Dienstreise nach Deutschland absolviert.

²⁴ Expatriates (Expats) sind Fachspezialisten, meistens Manager, die die Muttergesellschaften in ihre Tochterunternehmen für eine begrenzte Zeit senden, mit einem deutschen Arbeitsvertrag.

11. Herr Tomáš Suchánek: arbeitet in der Zentrale in der IT Abteilung. Er spricht Englisch.

12. Frau Denisa Jakubcová: ist die Geschäftsführerin des tschechischen Standorts. Sie ist eine studierte Linguistin, hat nämlich englische Translatologie studiert und beherrscht Englisch auf einem professionellen Niveau, darüber hinaus spricht sie Deutsch. Beide Sprachen verwendet sie täglich und aktiv im Kontakt mit der Muttergesellschaft oder mit Kunden. Manchmal führt sie auch Einstellungsgespräche, wo sie das Niveau der Fremdsprachenkenntnisse testet.

13. Frau Alena Tichá: arbeitet in der Zentrale als Sekretärin und spricht Deutsch und Englisch. Sie betreut die Administrative der Sprachkurse und manchmal auch Personalangelegenheiten.

14. Herr Jakub Čermák: arbeitet in den Räumlichkeiten von Škoda Auto zur Unterstützung der Konstrukteurabteilung, in einem Team von insgesamt 7 Personen. Er braucht für seine Position im Grunde keine Fremdsprachenkenntnisse, trotzdem wird er manchmal mit fremdsprachigen Emails konfrontiert. Es sind v.a. Benachrichtigungen über Systemstörungen und Wartungen, die keine Antwort erwarten.

3.4 Rolle des Forschers im Feld

Wenn sich ein Forscher bei der Datensammlung in ein Feld begibt, muss er auch eine Identität annehmen, d.h. er wird von der Umgebung kategorisiert. Gleichzeitig ist er ein fremdes Element in dem von ihm untersuchten Milieu, was den Zugang zum Feld erschweren und was sich in den Daten niederschlagen kann. Eingestuft als eine fremde und demzufolge auch nicht völlig vertrauensvolle Person, kann zur Folge haben, dass einige Informationen verheimlicht werden. Das wäre aber ein Extremfall. Viel üblicher ist, dass die Identität des Forschers die Art der Darstellung beeinflusst, also das, was die Teilnehmer für berichtenswert halten bzw. worauf sie ihre Schwerpunkte setzen.

Die Befragten in dieser Studie wussten, dass ich eine Studentin der Karlsuniversität bin und eine Forschung für meine Diplomarbeit durchführe. Die Teilnahme der Angestellten war freiwillig und unter Zusicherung der Anonymität. Mir wurde der Zugang zum Feld wesentlich erleichtert, weil ich in der Firma einige Bekannte habe. Deshalb war ich nicht wirklich als Fremdling betrachtet, was die Erhebungssituation in den Interviews sowie bei den teilnehmenden Beobachtungen wesentlich erleichtert hat. Sonst habe ich an das Unternehmen aber keine Bindungen.

4. Empirischer Teil

4.1 Innerbetriebliche Sprachenpolitik

In diesem Kapitel wird sowohl die explizite, als auch die implizite Sprachenpolitik der Firma zusammengefasst. Es handelt sich um Maßnahmen, Vorgaben oder Erwartungen der zuständigen Personen auf der Makroebene (hierarchisch gesehen in der Führung des Unternehmens), die den Sprachgebrauch und die Kommunikation aus einer Machtposition heraus beeinflussen oder gar zu determinieren (versuchen). Dabei soll der Fokus vor allem auf die Mehrsprachigkeit gelenkt werden.

4.1.1 Herkunft und Sprachkenntnisse der Mitarbeiter

In der Wirtschaft ist es heutzutage üblich, Mitarbeiter mit Fremdsprachenkenntnissen zu suchen. Häufig werden aus strategischen Gründen auch Personen eingestellt, die eine bestimmte Sprache als Erstsprache sprechen. Genauso verfährt auch das untersuchte Unternehmen, indem es in seinen Stellenanzeigen Fremdsprachenkenntnisse verlangt – meistens gute bis sehr gute Englisch und/oder Deutschkenntnisse. Es handelt sich also um eine explizite Sprachenpolitik der Firma (overt policy):

Beispiel 1: Stellenanzeige

Wir suchen zum nächstmöglichen Zeitpunkt: **Consultant (m/w) SAP BI/BW**

Ihr Profil

- Gewünschter Abschluss: Studium oder Ausbildung im Bereich Informatik bzw. entsprechende Praxiserfahrung
- Mehrjährige Erfahrungen mit SAP BI, Bex Analyzer und APD
- Sehr gute Excel Kenntnisse
- Sehr gutes technisches und betriebswirtschaftliches Verständnis
- Kenntnisse im Finanzdienstleistungsumfeld wünschenswert
- Erfahrungen mit anderen SAP Komponenten wünschenswert
- **Sehr gute Deutsch- und Englischkenntnisse**
- Teamfähigkeit und Kommunikationsstärke

Das Niveau dieser Kenntnisse wird bei dem Einstellungsgespräch getestet. Aus den Interviews geht hervor, dass die Mitarbeiter oft nur eine der verlangten Sprachen gut genug beherrschen, sie arbeiten aber meistens in Positionen, die nicht wirklich eine fremdsprachige Kommunikation voraussetzen. Einige Bewerber wurden unter der Bedingung eingestellt, ihre Fremdsprachenkenntnisse in einem bestimmten Zeitraum zu verbessern. Die Leiterin der Personalabteilung Frau Melicharová berichtet, dass sich die Bewerber in vielen Fällen im abgegebenen Lebenslauf überschätzen und später bei dem Einstellungsgespräch versagen:

Beispiel 2: Interviewauszug MELICHAROVÁ 1 (6:43-9:40)²⁵

I: A jakou roli hraje právě ta znalost cizích jazyků při výběrovém řízení?

G: Myslíte pro mě nebo pro uchazeče?

I: Pro ty uchazeče.

G: Mmmm.

I: Jestli musí být někdy jazykově vybaveni před nástupem vlastně do firmy na určité úrovni.

G: To je, to je můj problém, se kterým se potýkám strašně moc (I: mhm), protože eeeh, plošně u nás v České Republice, nevím jak je ten problém v zahraničí, je to vnímání znalosti úrovně jazyka odlišné (I: mhm) eeeh u těch řekneme studentů nebo těch, kteří práci hledají a u těch zaměstnavatelů (I: aha), tam je strašně propastný rozdíl mezi tím očekáváním respektive hodnocením sebe sama jak ten jazyk umím. Protože cooo, na veškeré, téměř veškeré pozice až na výjimky eeeh, já bych ten jazyk potřebovala aby ti uchazeči měli. (I: mhm) To znamená, že je i součástí těch inzerátů, které já vypisuji aaa těch výběrových řízení, uchazeči posílají životopisy s tím, že pokud to už nejsou osvícení, tak tam napíšu, že anglický jazyk eeeh třeba dobře, někdy až i velmi dobře, (I: mhm) aaaa tak jakoby kdybych to brala čistě podle téhle informace tak si řeknu tak to je geniální, tak on má tu angličtinu němčinu výborně, takže tohle K.O. kritérium splnil, (I: mhm) a pak ten člověk přijde a já opravdu zjistím, že nerozumí.

I: A jak to zjišťujete?

G: Pohovorem, v pohovoru (I: mhm), v rámci pohovoru eeeh, pohovoruji podle toho který jazyk je zrovna ve hře, tak tím já si zkouším klie-ty-ty uchazeče (I: mhm) jak teda mluví aaa i když je zkouším, skutečně někdy až na té bázi toho základního porozumění, tak se ukáže (I: mhm), že tam jsme úplně mimo (I: no to je hrůza) a to je teda strašný, protože pro mě je to strašná ztráta času, (I: mhm) když já vím, že ten uchazeč umí, já nemůžu po telefonu zkoušet uchazeče z jazyka, to je prostě irrelevantní, a když už si je pozvu, věnuju tomu ten čas, ale i ten jejich (I: mhm) a po pěti minutách zjistím, že on ten jazyk vůbec neumí, nebo ani na té úrovni ke které já se potřebuji přiblížit, tak ale je to K.O. kritérium, tak tím pádem jako pro mě je to ztracený čas ve všech ohledech (I: mhm), ale což já vnímám ještě hůř, že ti uchazeči, ti studenti, ti mladí lidé, ať už vyjdou ze střední školy, někdy i z vysokých (I: mhm), tak si myslí, že ten jazyk umí, protože ho prostě měli ve škole a oni ho fakt neumí. Neumí aa ti otevřenější si jsou schopni přiznat potom když se spolu bavíme, že ho vlastně neumí, někteří paradoxně tomu že jim dáte do ruky důkaz toho, že ten jazyk teda opravdu neumí (I: mhm), odcházejí s tím že ale oni ho umí a jenom jsme se nepochopili. (I: aha) To jsou krajní mezní případy, ale i ty se vyskytují, takže eeh já vnímám to, že dneska, dneska ti mladí, neházím to do pytle v žádném případě (I: mhm), jsou... tak jako masírování, někdy i v rodině, cítím že to je rodinou masírováno (I: aha), že jsou nejlepší, že umí všechno, eeh když mají dva jazyky, třeba už i od střední základní školy, tak už rovn-mezí tím je rovnítko už ten jazyk umí. Což sama víte že takhle...

Frau Melicharová deutet darauf hin, dass die Einstellungsgespräche oft nur einen Zeitverlust darstellen, wenn die Bewerber ihr Ausdrucksvermögen in einer Fremdsprache überschätzen. Gleich am Anfang bringt sie zum Ausdruck, dass es sich um ein Problem handelt. Sie thematisiert einen abgründigen Unterschied zwischen dem Selbstbewusstsein der Bewerber hinsichtlich der Bewertung ihrer Sprachkompetenz und den Erwartungen des Arbeitnehmers. Interessant ist ihre Beobachtung und negative Bewertung („*což já vnímám ještě hůř*“), dass dieser Trend vor allem bei jüngeren Menschen, Absolventen vorkommt. Ihr hohes Selbstbewusstsein entsteht oft schon in der Familie oder durch die Annahme, dass das Absolvieren einer Fremdsprache als Schulfach gleichzeitig auch Beherrschen dieser Sprache bedeutet. Frau Melicharová setzt sich mit dieser Situation oft auseinander, hat aber bisher keine erfolgreiche Strategie zur Beseitigung des Problems entwickelt.

Dieselbe Erfahrung hat auch Frau Tichá gemacht, die ab und zu Einstellungsgespräche führte:

²⁵ Siehe Anhang S. 20. Zu den Transkriptionszeichen siehe Anhang S. 5. Wichtige Stellen wurden von der Autorin unterstrichen.

Beispiel 3: Interviewauszug TICHÁ 1 (6:50-7:29)²⁶

G: že nemůžeme se spolíhat na to, když ten zamě- uchazeč řekne, že má střední pokročilou angličtinu a pak se ho na něco zeptáš a von není ani schopnej (**I:** nooo) na to reagovat, takže je důležitý jako hodně si to jako prověřit nebo zeptat se na na ně něco jako tím jazykem.

I: A chodí takhle uchazeči, který nejsou schopní tu svoji úroveň odhadnout? <A spíš se přecení>?

G: <Jooo, myslím> myslím, že sem jako byla taky toho účastna, že že třeba tam měli napsanou, že maj nákou že maj třeba já nevím voni každéj to prostě hodnotí jinak, že jo (**I:** mhm) to někdo si řekne „no tak mám střední no, tak umím napsat *Hello, how are you* (**I:** smích) a a tak tam napíše střední a potom se tady třeba neumí ani jako vymáčkout no. (**I:** mhm) Takže tam jako pak člověk zjistí že tam je to špatný no.

In dem Unternehmen arbeiten auch zwei Angestellte, die jeweils eine andere Erstsprache als Tschechisch sprechen. Ein deutscher und ein amerikanischer Kollege wurden aus der Initiative hiesiger Geschäftsführung angestellt, sodass es sich um keine „Expats“ im Sinne von Nekvapil (1997) handelt. Die Geschäftsführerin Frau Jakubcová ist sich der Vorteile eines deutschen oder englischen Muttersprachlers wohl bewusst²⁷. Außer ihren täglichen Aufgaben helfen die ausländischen Kollegen regelmäßig mit Korrekturen oder übersetzen selbst einige Texte. Da sie bereits einige Jahre in der Tschechischen Republik ansässig sind, verstehen sie Tschechisch.

4.1.2 Sprachen und Arbeitstätigkeiten, berufliche Aufstiegsmöglichkeiten

Die Fremdsprachen können einzelne Betätigungsfelder der Angestellten beeinflussen. Manchmal sind Fremdsprachen gar eine Bedingung zur Ausführung der Aufgaben am Arbeitsplatz, oft wird dadurch die Arbeit sogar erschwert, oder zumindest verlängert. Dies ist vor allem der Fall, wenn mit dem Ausland mehrere Emails ausgetauscht werden müssen, bis der Sachverhalt oder die Aufgabe beiden Seiten klar ist. Viel Zeit kostet auch Formulierung einer fehlerlosen Nachricht. Oder es kann passieren, dass ein Mitarbeiter eine Email bekommt, die Sprache aber nicht versteht. Hier funktioniert eine kollegiale Hilfe, indem ein Kollege die Nachricht übersetzt und evtl. auch mit der Antwort behilflich wird. Leider sind dadurch einige Mitarbeiter mehr belastet als andere. Andererseits können Fremdsprachenkenntnisse eine Kommunikation erleichtern, indem man sich auf Andere nicht verlassen muss.

Beispiel 4: Interviewauszug SUCHÁNEK 1 (3:09-3:35)²⁸

G: No určitě by bylo fajn, aby všichni uměli, protože opravdu ta komunikace je potřeba čas od času (**I:** mhm) sss, eeh... bez toho jazyka pak se špatně komunikuje. Naštěstí máme teda dva zahraniční (**I:** mhm) kolegy který nám s tím pomáhaj, takže... de to, (**I:** mhm) i když člověk neumí, ale když potom přijde třeba mail a musím, já nevím, do štyr hodin odpovědět, (**I:** mhm) tak bez znalosti potom to de špatně. Nebo... ta komunikace pak je špatná a ztrácí se (**I:** mhm) některý informace a tak.

²⁶ Siehe Anhang S. 80.

²⁷ Siehe Anhang S. 77f.

²⁸ Siehe Anhang S. 66.

Herr Suchánek berichtet über seine Erfahrungen mit der Kommunikation in einer Fremdsprache. Er bewertet Situationen, in welchen man ohne ausreichende Fremdsprachenkenntnisse interagieren soll, als schlecht und fügt hinzu, dass es in solchen Fällen zu einem Informationsverlust kommen kann.

Weil das Unternehmen eher klein ist, gibt es wenige Möglichkeiten zu einem beruflichen Aufstieg. Nach dem Absolvieren eines Sprachkurses u.ä. kann aber ein Gehaltszuschlag erfolgen, je nach der Wichtigkeit der Fremdsprachenkenntnisse eines konkreten Mitarbeiters. Für die Geschäftsführerin sind bei manchen Stellen Fremdsprachen eine unerlässliche Voraussetzung, so dass sie etwas Selbstverständliches und nicht eine zusätzliche Leistung darstellen²⁹. In der Geschichte des Unternehmens gab es auch Fälle, in denen die Bewerber nur bedingt angestellt wurden, ihre Fremdsprachenkenntnisse aber während verlangten Zeitraums nicht verbessert haben und wurden demzufolge entlassen. Dabei spielt nicht nur das Niveau der Kenntnisse eine Rolle, sondern auch die Fähigkeit, sich einigermaßen politisch korrekt auszudrücken.

4.1.3 Offizielle Betriebs- oder Abteilungssprache

Auf die Frage, ob es in der Firma eine offizielle Sprache oder Sprachregelung gibt, bekam ich keine zufriedenstellende Antwort. Bei den Mitarbeitern, die in den Räumlichkeiten von Škoda Auto arbeiten, unterscheidet sich die offizielle Sprache (oder das, was die Befragten als eine offizielle Sprache verstehen³⁰) je nach der Abteilung. Einige führen im Gespräch Deutsch, Englisch und Russisch an, andere nur Englisch oder Deutsch etc. Auch die Mitarbeiter in der Zentrale des tschechischen Standortes sind sich nicht sicher, welche Sprache die offizielle sei. Dass sie aber diese Frage interessiert, kann am folgenden Beispiel demonstriert werden:

Beispiel 5: Interviewauszug BENEŠ 1 (9:17-10:04)³¹

I: Aaa má firma nějaký oficiální jazyk? Deklarovaný...

G: Eeh, s tím je to trochu komplikované, eeh když sem se na to ptal, tak ze dvou různých zdrojů mi bylo řečeno, žeee je to angličtina, aaa pak to bylo up-eeh z jiného zdroje eeh popřeno že angličtina ne, že to je němčina, (**I:** aha) takže... v tomhleto je tady tendleten okamžik, aspoň pro mě tak jako, takový trošičk-tak, je to tak trochu nejasné pro mě no.

I: A kdo má rozhodující slovo v tomhle?

G: Eeh mateřská německá (**I:** mhm) společnost, s tím teda žeee eh... já sem se NEPTAL vysloveně na (**I:** mhm) oficiálních místech, ale ptal sem se kolegů, kteří eeh zde sou déle než já. (**I:** mhm) A... bylo to takto jako nekonzistentně podané.

²⁹ Siehe Anhang S. 73, Interview Jakubcová.

³⁰ Bei dieser Frage antworteten die Befragten eher darauf, welche Sprachen von Ihnen verlangt wurde, z.B. Anhang S. 40: „No je tam buď německý nebo anglický. (**I:** mhm) Jo a je tam psáno komunikativní úroveň, jestli JÁ sem tedy dobře postřehl.“ (Interview Libor Zach).

³¹ Siehe Anhang S. 28.

Frau Jakubcová widerlegt in dem Interview, dass es eine offizielle Sprache für das Unternehmen gäbe: „*Hovoříme tak jak chceme. Prozatím.*“³². Gleichzeitig teilt sie aber mit, dass der Sprachgebrauch von der deutschen Seite einigermaßen determiniert wird, weil die Muttergesellschaft einen Kontakt auf Deutsch bevorzugt³³. Die Sprachen werden in der /FIRMA/ also eher situationsgemäß verwendet und den Umständen angepasst. Im Rahmen eines Projektes kann eine Sprache als offizielle festgelegt werden. Dies geschieht entweder aufgrund der Anforderungen des Klienten, oder es wird von den tschechischen Angestellten verlangt³⁴.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die meistgesprochene Sprache Tschechisch ist. In vielen Fällen werden Fremdsprachen benutzt, um überhaupt effizient kommunizieren zu können. Aus dem Interview mit Herrn Hobson geht hervor, dass in der Firma einige Sprachen benutzt werden, die man als „offiziell“ betrachten könnte, diese Sprachen trennt er aber in offizielle und funktionale. In diesem Fall ist die Sprachenpolitik der Firma sehr inkonsequent, was zu Verwirrungen führen mag. Andererseits bedeutet die Festlegung einer Sprache als Firmensprache aber nicht, dass sie in allen Situationen und auf allen Ebenen der Kommunikation benutzt wird.

Beispiel 6: Interviewauszug HOBSON 1 (4:40-5:00)³⁵

I: Mhm, okay. And do you think that there is any official language in-in this company?
 G: Eeeem... I would say, the official language is, well, the official language is, would be English, Czech and German. (I: mhm) The functional language is obviously Czech.
 I: Okay, <and how do you>
 G: <or for our, for> our office it's Czech.

Herr Hobson bringt in dem vorliegenden Interviewausschnitt durch den Gebrauch der Konstruktion „*would be*“ eine Modalität zum Ausdruck. Er modifiziert seine Aussage (Proposition), etwa dass die offiziellen Sprachen des Unternehmens Englisch, Tschechisch und Deutsch sind, indem die Konstruktion „*would be*“ zum Ausdruck einer sprecherbezogenen Vermutung dient. Er verdeutlicht also, dass er diese Sprachen als offizielle betrachtet, was nicht unbedingt mit der tatsächlichen Situation übereinstimmen muss. Zuerst beginnt er mit dem Verb „*be*“, das lediglich eine faktische Äußerung wäre. Dann formuliert er seine Aussage um, um zu präzisieren, dass es sich um seine Behauptung handelt. Bei der Kategorisierung des Tschechischen als eine funktionale Sprache braucht er diesen Modalitätsmittel nicht mehr, weil er mit dem Adverb

³² Vgl. Anhang S. 75, Interview Jakubcová.

³³ Vgl. Anhang S. 23: „Ale jakmile na německé kolegy jednou promluvíte německy, už nechtějí jinak.“ (Interview Melicharová). Oder Anhang S. 44: „voni zas ty němci moc anglicky nechtějí mluvit a chtějí mluvit jenom německy“ (Interview Kyselová).

³⁴ Ausführlicher im Kapitel 4.1.5 behandelt.

³⁵ Siehe Anhang S. 32, wichtige Stellen wurden von der Autorin unterstrichen.

„*obviously*“ argumentiert. Mit anderen Worten: Wenn man sich die alltägliche Kommunikation in diesem Standort anschaut, kann keine logisch denkende Person annehmen, dass es anders wäre. Hier wird also eine „*covert policy*“ thematisiert, also implizite, in der Praxis entstandene Konventionen der Kommunikation innerhalb des Standortes.

4.1.4 Mehrsprachiges Erscheinungsbild

Wie bereits im Kapitel 3.3 erwähnt wurde, schlägt sich die Mehrsprachigkeit teilweise auch im äußeren Erscheinungsbild des Unternehmens nieder. Zumindest die mehrsprachigen Auf- oder Überschriften an der Informationswandtafel kann man als eine bewusste sprachpolitische Entscheidung der Geschäftsführung einstufen. Die Beschriftung der einzelnen Büros ist nicht konsequent mehr- oder fremdsprachig durchgeführt, deshalb handelt es sich eher um einen unbewussten Prozess.

Anders ist die Regelung bezüglich der Internetseiten, des Mitarbeiterportals und des Facebookprofils. Weil die Firma einer internationalen Holding angehört, präsentiert sie sich zum großen Teil als ein homogenes Ganzes, d.h. als *ein* Unternehmen mit mehreren internationalen Standorten, die durch gleiche Regelungen, Philosophie und Produkte integriert werden. Demzufolge wird in den sozialen Medien wie Facebook nur die Holding präsentiert, ab und zu mit lokalen Nachrichten aus den einzelnen Standorten. Diese Repräsentation übernimmt für die ganze Gesellschaft die tschechische Niederlassung. Auf dem Profil erscheinen regelmäßig Karrieretipps, „Top gesuchte Jobs der Woche“ oder Artikel über führende Abteilungsleiter, die über ihre Karriere berichten und Tipps z.B. für Einstellungsgespräche oder alltägliche Kommunikation verraten. Darüber hinaus wird über zahlreiche Teambuilding-Veranstaltungen berichtet, diese Texte oder Nachrichten werden sehr oft mit Fotos oder Bildern begleitet.

Was die Internetseiten betrifft, existiert ein gemeinsames deutsches Web, die tschechische Niederlassung hat aber auch ihre eigenen Webseiten. Diese sind primär auf Tschechisch gestaltet, in der Rubrik IT-Nachrichten erscheinen aber auch deutsche und englische Texte. Die Seiten beinhalten eine Vorstellung der Firma, ihr Portfolio sowie auch gesuchte Stellen.

Das Unternehmen verwaltet auch ein gemeinsames internes Mitarbeiterportal, das nur auf Deutsch zugänglich ist. Die Angestellten der /FIRMA/ besuchen das Portal mindestens einmal pro Monat, weil sie dort Rechnungen für Privatanrufe aus ihren Diensthandys erhalten. Obwohl Einige des Deutschen nicht mächtig sind, müssen sie sich

auf dem Portal selbst zurechtfinden. Darüber hinaus steht dort eine Online-Zeitung des Standortes zur Verfügung, die auch auf Deutsch geschrieben ist.

Deutsche Sprache erscheint auch in internen Computerprogrammen, die mehrsprachig gestaltet sind. Es handelt sich aber eher um eine Anforderung des Klienten (Škoda Auto), als um eine bewusste Sprachenpolitik, weil diese Programme mit anderen Programmen von Škoda kompatibel sein müssen. Als Bedienungspersonal werden natürlich Mitarbeiter der /FIRMA/ eingestellt, die mit dem Programm am besten umgehen können. In der IT-Abteilung werden auch fremdsprachige Handy-Applikationen entwickelt, z.B. für iPhones. Die Sprache wird immer durch den Klienten festgelegt.

4.1.5 Maßnahmen der Sprachenpolitik

Aus den Aussagen der Befragten ließ sich auf bestimmte Maßnahmen der Sprachenpolitik schließen. Während meiner Feldforschung geschah eine grundlegende Veränderung bezüglich des Kontakts in internationalen IT-Projekten. Die IT-Spezialisten wurden mit Aufträgen oder Aufgaben meistens auf Deutsch angesprochen. Da aber in der IT-Welt Englisch völlig überwiegt, sprechen die Angestellten dieser Abteilung überhaupt kein Deutsch. Die Tatsache, dass sie auf Deutsch angesprochen sind, interpretierten die Mitarbeiter als eine Abweichung von ihrer Erwartung, bewerteten sie eindeutig negativ und übermittelten es der Makroebene, also der Geschäftsführung. Diese konnte aus ihrer Machtposition heraus eine Maßnahme entwickeln, wonach bei den IT-Projekten als offizielle Sprache Englisch gesprochen/geschrieben wird. Diese Maßnahme wurde langsam, aber erfolgreich auf der deutschen Mikroebene implementiert.

Beispiel 7: Interviewauszug SUCHÁNEK 2 (0:55-1:25)³⁶

G: Naštěstí teď už nastavili žee náš jazyk komunikační bude angličtina, takže to už už (I: mhm) to de.
I: To bylo nějaké oficiální nařízení zhora nebo...?
G: Nooo zatím to bylo uplně neoficiální tak trošku, ale snažíme se je tlačit aby to dodržovali.
I: A na koho tlačíte... konkrétně?
G: Eeh momentálně už byl... daný vlastně l-lidi že máme SPOKA, single point of contact jednoho člověka s kterým bysme měli komunikovat, (I: mhm) takže ten řek, že s námi bude mluvit anglicky, (I: mhm) tak se snažíme aby doopravdy komunikoval když už to řek von.

In der Muttergesellschaft wurde ein Mitarbeiter ausgewählt, der für den Kontakt mit der tschechischen IT-Abteilung zuständig sein wird. Die Kommunikation soll immer auf Englisch in der Funktion einer Lingua Franca ablaufen, schon aus dem Grund, dass die meisten fachlichen Termini der englischen Sprache entstammen. Dieser Kontaktperson wurde sogar eine institutionalisierte Bezeichnung gegeben: *single point of contact*. Die

³⁶ Siehe Anhang S. 65f.

Mitarbeiter benutzen bereits diesen Begriff ganz natürlich. Hier handelt es sich um eine „overt policy“.

Beispiel 8: Interviewauszug MELICHAROVÁ 2 (15:57-16:19)³⁷

G: Naopak IT, ajtíci tady až na výjimky, které tady snad ani nemáme momentálně, tak tam je to angličtina. **(I:** mhm) Tam je to jasné, logické, **(I:** určitě) protože prostě IT svět je takový jaký je, němčina je přidaná hodnota protože zase komunikace s německými kolegy, jim je milejší v mateřském jazyce, nicméně já jsem zastáncem toho, když my cizím jazykem, tak vy také, ať se učí obě strany.

In diesem Interviewauszug thematisiert Frau Melicharová die Verwendung der englischen Sprache im Bereich der Informationstechnologien und vertritt die Meinung, dass das Englische für den IT Bereich natürlicher als das Deutsche ist. Wenn es um die Interaktion mit den Kollegen aus der Muttergesellschaft geht, so bevorzugt sie die Verwendung einer Lingua Franca (also des Englischen), damit beide Seiten genauso benachteiligt sind.

Eine explizite sprachenpolitische Maßnahme hat auch die Muttergesellschaft getroffen. Einmal pro Monat sollten die Vertreter der einzelnen Standorte Videokonferenzen auf Englisch halten. Diese Maßnahme wurde aber nicht erfolgreich implementiert, weil man herausgestellt hat, dass die Englischkenntnisse der führenden Mitarbeiter jeweiliger Standorte nicht ausreichen, um erfolgreich über wichtige Angelegenheiten der Holding zu kommunizieren:

Beispiel 9: Interviewauszug KYSELOVÁ 1 (21:43-22:38)³⁸

I: A jsou porady i s mateřskou společností? <Videokonference nebo jezdí se.>
G: <Jojojojojo. Ne, ty> videokonference sou určitě a to sou v němčině teda.
I: A za ty je <zodpovědný kdo>.
G: <Chtěla řádk> firma zavírat, mateřská firma chtěla zavírat kvůli tomu, protože teď naše jakoby ta mateřská, jsme v Čechách, máme, jako má pobočku a pak v Mexiku a v Americe, **(I:** mhm) ale tam sou teda Němci **(I:** aha) jakože ty pobočky vedou. Ale proto aby byl jako internešni tak chtěli zavírat některý ty jednou za měsíc ty porady v angličtině **(I:** mhm) a pak zjistili že prostě nikdo si nerozumí s nikým, takže se zase vrátili k té němčině. Vůbec se to neujalo v tom Německu, prostě to úplně odmítnul každý a nikdo nemluvil tak dobře, aby moh popsat ten problém natolik **(I:** mhm), že by se to mohlo, že by to chápali všichni, pak si to každé vykládal jinak a takže se zas jako rychle vrátili k té němčině.

In inoffiziellen, nicht aufgezeichneten Gesprächen mit einem Mitarbeiter der Firma wurde ein interessanter Managementprozess reflektiert. Von der Geschäftsführung sei eine mündliche Anordnung gekommen, mit den ausländischen Kollegen jeweils ihre Sprache zu sprechen. Die Makroebene habe also beobachtet und negativ bewertet, dass die Mitarbeiter nicht gut genug oder oft in einer Fremdsprache kommunizieren und trainieren, deshalb wurde diese Maßnahme entwickelt. Die Implementierung gelang aber nicht. Die

³⁷ Siehe Anhang S. 22, Interview Andrea Melicharová. Wichtige Passagen wurden von der Autorin unterstrichen.

³⁸ Siehe Anhang S. 49, Interview Eva Kyselová. Wichtige Passagen wurden von der Autorin unterstrichen.

Mitarbeiter haben trotzdem bis auf Ausnahmen meistens tschechisch interagiert. Dieses Ereignis wurde indirekt in den Interviews durch Fragen angesprochen. Die meisten Befragten waren sich aber keiner Anordnung bewusst. Nur einige Kollegen, die sich nach der angeblichen „Anordnung“ richteten, sprachen von einer freiwilligen Empfehlung. Obwohl es sich um keine verpflichtende Anweisung handelte, kann dieses Ereignis als eine sprachenpolitische Maßnahme gesehen werden und gleichzeitig als ein Managementprozess mit einer nicht erfolgreichen Implementierung. Zur Illustrierung werden hier noch zwei Beispiele angeführt, um das Ereignis aus mehreren Blickwinkeln beobachten zu können.

Beispiel 10: Interviewauszug HOBSON 2 (19:28-21:05)³⁹

I: Mhm. Mmmm and are there any language regulations or some rules that apply of example to you or your colleagues.
G: Eeeh, I don't think, there aren't any official (**I:** mhm) rules. Unofficially, eeh, we should speak a foreign language to our colleagues, who are fluent speakers of a foreign language, if, if we can (**I:** mhm). So for example, my colleagues who speak English, should speak English to me (**I:** mhm), simply so they can practice and our colleagues who speak German, should speak German to our German colleague, so that they can practice.
I: Mhm and how does it look <in practise.>
G: <In actuality> it doesn't happen so much.
I: Why?
G: Eeem, I think it, a lot of it has to do with the people feel that they don't know it, the language (**I:** mhm), as well as they should and so they're, they're embarrassed to start and in secondly, eeh, both of the non-Czech people in the office speak Czech (**I:** mhm) and so that also makes it-
I: Harder.
G: Harder to, for them to incentivize them to speak (**I:** mhm) a foreign language because they know, they can speak Czech and it's faster for them (**I:** mhm) and possibly faster for the other person too.
I: And who came with this idea?
G: Eeeh, director.
I: And why?
G: Eeeh because she felt it was a good opportunity for people to improve (**I:** mhm) their language skills. We have ALIVE English speaker, or alive German speaker (**I:** mhm) and that, why not practice, when you have the opportunity.

Aus dem Interviewauszug geht hervor, dass Herr Hobson diese Anordnung für inoffiziell hält. Gleichzeitig bemerkt er aber, dass diese Empfehlung in Wirklichkeit kaum realisiert wird. Als einen möglichen Grund führt er an, dass sich seine Kollegen für deren nicht perfektes Englisch schämen könnten oder tschechisch bevorzugen, weil sie verstanden werden und die Kommunikation schneller abläuft. Dass die Angestellten der Empfehlung der Geschäftsführerin nicht folgen hat keine negativen Konsequenzen, was gegen die Interpretation als eine Anordnung sprechen kann.

Beispiel 11: Interviewauszug KYSELOVÁ 2 (18:24-21:12)⁴⁰

G: <No měli> jsme pak, jo protože tady máme ještě Ryana, což je Američan, tak zase pani jednatelka chtěla nebo bylo tak jako že by bylo dobrý, kdyby se s téma rodilejma mluvčima mluvilo tím jazykem, (**I:** mhm) kterej teda, aby my jsme se procvičovali a oni že jo mluvili tím

³⁹ Siehe Anhang S. 36, Interview Hobson. Wichtige Passagen wurden von der Autorin unterstrichen.

⁴⁰ Siehe Anhang S. 48f., Interview Kyselová. Wichtige Passagen wurden von der Autorin unterstrichen.

svým rodným jazykem, tak eeh jsme měli a eeh i používáme když se účastní nějaký menší porady Ryan (I: mhm), tak mluvíme a já poslouchám, tak mluvíme anglicky. No. Všichni mluví teda anglicky a jenom já jak rozumím (I: no), tak jako se neúčastním teda aktivně, ale poslouchám, no, takže to se děje v angličtině.

I: A vzešlo to teda shora ten nápad nebo...

G: A tak to bylo asi tak jakože eeh, to tak jako vyplynulo přirozeně (I: mhm) protože eeh jsme pak zjistili že Ryan některý jako eeh v tý češtině některý jako drobnosti třeba pak nepochopil tak jak to bylo myšleno a řečeno (I: mhm), takže to nepochopil takže radši se když sou pak termíny, který jsou eeh jako víc se týkají toho, tý práce jejich (I: no) co oni dělají, tak se dějou v tý angličtině, aby vopravdu jako Ryan měl jasno a paní Jakubcová měla jasno, protože ta jako (I: no), tý nevadějí žádný odlišnosti a drobnůstky a tak to jako jak mluví dobře eeh anglicky, takže radši se to proto děje v tý angličtině.

I: A v praxi to teda opravdu funguje, obrací se na něj... (G: ona) zaměstnanci konkrétně všichni v angličtině.

G: NEEEEE.

I: Ne?

G: Jedinej kdo s ním mluví anglicky je paní Jakubcová.

I: Aha. A tak to bylo teda myšleno nebo.

G: Ne, nebylo. To právě bylo tak že všichni by měli (I: mhm) s nima mluvit buď teda anglicky s Ryanem a s Martinem německy (I: aha) a nikdo to tak nedělá, jenom paní Jakubcová eeh a to jenom s Ryanem myslím že mluví anglicky a s Martinem už mluví česky, protože si taky není úplně jistá v tý němčině, takže radši s ním mluví česky aa myslím žeee eeh personalistka mluví s oběma <v té jejich řeči> no, ale jinak nikdo jako.

I:

<v té jejich řeči>

A proč ta nechut?

G: No to je eeh jako, to mam i já a já se stydim, to radši budu mluvit s někým úplně cizím (I: mhm) eeh tím jeho jazykem, ať je to rodilej mluvčí, ale je pro mě cizí a já se pak tak nestydim jako (I: aha) když toho člověka a vim že se s ním budu vídat jako dennodenně tak pak než před ním jako plkat nějaký kraviny, tak radši prostě s ním budu mluvit česky no (I: mhm) a vopravovat ho v tý češtině (I: no vidíte, to je výhodnější), ne, ne, ne, já jsem na něj jakože, jenom vždycky pomůžeme (I: no) že jako doladíme teda tu koncovku nebo já nevím co tam dělají tak za to no...

Frau Kyselová ist in der Position, die von der Empfehlung der Geschäftsführerin betroffen wird. Auf die Frage, ob in der Praxis Herr Hobson von den übrigen Kollegen auf Englisch angesprochen wird, reagiert Frau Kyselová sehr überrascht und verneint meine Frage, als ob es etwas Selbstverständliches wäre, dass es nicht der Fall ist. Interessant ist, dass für Frau Kyselová eine fremdsprachige Kommunikation mit einer fremden Person viel angenehmer als mit dem Kollegen im Büro erscheint, weil sie nicht so sehr auf ihre Fehler und Ausdrucksweise achten muss. Sie fühlt sich also nicht so peinlich.

Die Maßnahme der Geschäftsführerin weicht von den Erwartungen und Vorstellungen der Mitarbeiter ab, sie bewerten es negativ und entscheiden sich diese Maßnahme zu ignorieren, nämlich die tschechische Sprache in Kommunikation mit den ausländischen Kollegen beizubehalten, obwohl damit die ausländischen Kollegen nicht grundsätzlich zufrieden sind. Ich war sehr oft Zeuge derartigen Situationen, in welchen die ausländischen Kollegen tschechisch angesprochen wurden. Herr Hobson gibt aber zu, dass die Kommunikation auf Tschechisch für beide Teilnehmer in vieler Hinsicht einfacher und schneller ist. Darüber hinaus sprechen normalerweise der deutsche und der amerikanische Mitarbeiter Tschechisch miteinander. Der deutsche Kollege berichtet, dass er mit Herrn Hobson nur dann Englisch kommuniziert, wenn Hobson eine besonders schlechte Laune hat. Das ist auch eine Kommunikationsstrategie und Sprachmanagement zugleich.

4.1.6 Zwischenfazit, theoretische Einbettung

In den vorausgehenden Kapiteln wurde dargestellt, wie die Sprachenpolitik des Unternehmens aussieht und es wurden einige Sprachmanagementprozesse erfasst und beschrieben. Wichtig ist vor allem die Tatsache, dass die in der Firma verlaufenden Prozesse mit der Sprachmanagementtheorie verknüpft sein können und durch diese Theorie beschreibbar und sogar erklärbar sind.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Unternehmen keine offizielle Sprache deklariert hat und dass gezielt Arbeitskräfte mit guten Fremdsprachenkenntnissen angestellt werden. Wichtig sind auch Mitarbeiter mit einer anderen Sprache als Muttersprache, die den Gang der Firma noch effizienter machen. Die Fremdsprachen können eine Kommunikation erleichtern, aber auch erschweren. Auf jeden Fall beeinflussen sie aber Arbeitstätigkeiten. Die Mitarbeiter werden manchmal für das Erlernen einer Fremdsprache mit einem Gehaltszuschlag motiviert oder bei Nichterfüllung der Bedingung entlassen. Äußerlich erscheint das Unternehmen auch teilweise mehrsprachig, die Mehrsprachigkeit schlägt sich vor allem in den Aufschriften auf der Info-Tafel nieder. Darüber hinaus werden öffentliche Texte mehr-/fremdsprachig gestaltet, entweder auf dem Mitarbeiterportal, auf der Webseite oder auf dem Facebookprofil. Es wurden auch einige sprachenpolitische Maßnahmen der Geschäftsführung beschrieben, die die Kommunikation effektiver machen und erleichtern. Diese Maßnahmen lassen sich mit der Sprachmanagementtheorie beschreiben und erklären.

4.2 Kommunikation

In diesem Kapitel wird die alltägliche Kommunikation innerhalb und außerhalb der Firma unter die Lupe genommen und durch Beispiele belegt. Der Schwerpunkt liegt hier vor allem auf den Sprachmanagementprozessen, die entweder in oder außerhalb der Interaktion ablaufen und die von den Befragten reflektiert wurden. Nach wie vor handelt es sich vor allem um mehrsprachige Kommunikation, die untersucht werden sollte.

4.2.1 Interne und externe Kommunikation

Die interne und externe Kommunikation lassen sich nicht immer eindeutig unterscheiden. Ich definiere die interne Kommunikation als mündliche und schriftliche Interaktionen, die innerhalb eines Unternehmens verlaufen. Dazu zählt auch die Kommunikation mit der Muttergesellschaft. Die externe Kommunikation verstehe ich als mündliche und schriftliche Interaktionen außerhalb eines Unternehmens, also öffentliche

Pressemeldungen, Werbung, Kommunikation mit Kunden, anderen Firmen und Zulieferern.

Die Trennung in eine interne und externe Kommunikation bereitet in der /FIRMA/ besondere Schwierigkeiten, weil selbst die Mitarbeiter von den Begriffen verschiedene Vorstellungen haben. Dies ist durch die Aufteilung des Standortes in zwei Büros verursacht. Dadurch können Mitarbeiter, die in Räumlichkeiten von Škoda Auto arbeiten, schon die Kommunikation mit dem zweiten tschechischen Büro als extern betrachten, weil sie nur selten in Kontakt treten. Auch die Kommunikation mit der Muttergesellschaft wird oft als extern eingestuft. Das bereitete bei der Durchführung der Interviews manchmal Probleme und Missverständnisse, die aber gleich ausgeräumt wurden.

Zum Beispiel Frau Kyselová reduziert im Interview den Begriff „intern“ nur auf den tschechischen Standort:

Beispiel 12: Interviewauszug KYSELOVÁ 3 (21:13-21:42)⁴¹

I: Takže když jsou porady v jiném jazyce než v češtině, tak to bývá angličtina.

G: Ano, tak to jo. Když máme tady interní jako eeeh česká /FIRMA/, (**I:** mhm) tak když je v jiném jazyce, tak je to v angličtině teda. To je pravda no. Ale to jsou zase v menším kroužku, jo? To sou eeeh, eeeh, jo, neúčastní se toho nikdy moc víc lidí, protože zase (**I:** mhm) no opravdu asi málokdo jako-

Darüber hinaus habe ich festgestellt, dass Begriffe wie Muttergesellschaft genauso problematisch sind, weil die Mitarbeiter in Škoda oft die Zentrale des tschechischen Standortes als ihre Muttergesellschaft bezeichnen⁴². Dies ist durch ihre räumliche Wahrnehmung verursacht, weil sie „extern“ arbeiten. Es ist aber sehr interessant, weil diese Angestellten oft viel mehr mit der deutschen Mutter kommunizieren müssen, als mit dem zweiten Büro. Ein Grund dafür ist besonders die Tatsache, dass die Programme, mit denen die /FIRMA/ Angestellten in Škoda arbeiten, von Deutschland verwaltet werden. Im Falle der Veränderungen im Programm, der Wartungsarbeiten usw. wird also intensiv zwischen der deutschen Muttergesellschaft und den Mitarbeitern in Räumlichkeiten von Škoda kommuniziert. Trotzdem wird das deutsche Unternehmen oft nicht als „Mutter“ gesehen. Die sog. „Mutter“ ist für sie das tschechische Zentralbüro, weil sie von diesem Standort bezahlt werden. Dass dieses Geld wiederum von Škoda als eine Gebühr für externe Dienstleistungen in den Etat der /FIRMA/ einfließt und demzufolge Škoda der eigentliche Arbeitgeber ist, wird nicht berücksichtigt. Diese Mitarbeiter besuchen das Zentralbüro nur selten, z.B. wenn es um Angelegenheiten der Administrative geht, oder einmal pro Woche, wenn sie an den Sprachkursen⁴³ teilnehmen.

⁴¹ Siehe Anhang S. 49, Interview Eva Kyselová. Wichtige Passagen wurden von der Autorin unterstrichen.

⁴² Sonst wird Škoda auch als ein Klient oder externe Arbeitsstelle bezeichnet.

⁴³ Ausführlicher im Kapitel 4.3 behandelt.

Zum Beispiel Herr Nový unterscheidet zwischen seiner Position in Škoda Auto, die er „zařazení“ nennt und dem Zentralbüro, das er als seine Muttergesellschaft bezeichnet:

Beispiel 13: Interviewauszug NOVÝ 1 (6:40-7:08)⁴⁴

I: A reflektuje to nějak vedení? Že ví, dobře, tenhle zaměstnanec neumí německy a má dostat německou dokumentaci, tak co teď s tím?

G: ... Tak eeh, za mateřskou firmu mluvit nebudu, protože to se neděje, my žádnou cizojazyčnou dokumentaci nedostáváme, (**I:** mhm) v rámci toho zařazení tak říkám, primárně dokumentace je v angličtině na na vyžádání se dělá anglická verze a potom samozřejmě pro potřeby, pro potřeby Škodovky se dělá česká verze. (**I:** mhm) Že, do náký míry se s tím počítá, ale je to až, až na ty druhoro-druhorodej krok.

Er behauptet, dass er im Rahmen der „Muttergesellschaft“ keine fremdsprachigen Materialien, sondern nur tschechische Unterlagen bekommt. Die deutsche Muttergesellschaft schickt aber keine Dokumente auf Tschechisch, demzufolge muss es sich um das Zentralbüro handeln.

Die Mitarbeiter des Zentralbüros bezeichnen konsequent die deutsche Firma als ihre Muttergesellschaft.

Manchmal besteht zwischen dem Zentralbüro und den Angestellten bei Škoda eine so lose Verbindung, dass diese nicht mal die Anzahl der Mitarbeiter der /FIRMA/ wissen. Die einzige Möglichkeit zur Bildung einer korporativen Identität bilden Teambuilding-Veranstaltungen, wo sich die ganze /FIRMA/ trifft. Diese Veranstaltungen sind sehr beliebt, trotzdem bestehen aber diese Unterschiede in der Auffassung der Zentralbegriffe.

4.2.2 Kommunikationskanal

Die meisten Angestellten kommunizieren miteinander oder mit der Muttergesellschaft per Email. Die führenden Mitarbeiter unternehmen oft Dienstreisen nach Deutschland, telefonieren oder nehmen an Videokonferenzen teil. Diejenigen, die mit dieser Art von Kontakt schon einige Erfahrungen oder über gute Fremdsprachenkenntnisse haben, fühlen keinen inneren Zwang, unpersönlich und schriftlich zu kommunizieren. Das kann aber bei anderen Mitarbeitern zu Sprachproblemen führen, sodass sie lieber ein Email schreiben, um zu verstehen und verstanden zu werden.

Darüber hinaus zählen zu den Vorteilen einer schriftlichen Kommunikation laut den Befragten vor allem die Zeit zum Nachdenken, Verbessern, Nachfragen etc. und die Möglichkeit, die Informationen nachträglich in schriftlicher Form wieder aufzurufen. Herr Čermák reflektierte in unserem Gespräch vor allem die Verständlichkeit. Wenn ein Auftrag nicht verstanden oder missverstanden wird, hat es für die Firma negative Konsequenzen oder es verlängert zumindest die Zeit, die zur Verhandlung des Sachverhaltes nötig ist.

⁴⁴ Siehe Anhang S. 15f., Interview Pavel Nový. Wichtige Passagen wurden von der Autorin unterstrichen.

Deswegen eignet sich die schriftliche Art der Kommunikation besser zur Verständigung, weil man in Ruhe Wörter nachschlagen kann usw.:

Beispiel 14: Interviewauszug ČERMÁK 1 (5:25-6:04)⁴⁵

I: Mhm. A... když máš teda komunikovat v nějakém cizím jazyce, jaký kontakt bys upřednostnil? Vyhovuje ti to takhle tím e-mailem nebo bys radši třeba s nima mluvil?

G: Určitě e-mailem, protože obzvlášť Němci eeh nejsou takoví, že by měli snahu většinou mluvit pomalu a srozumitelně, spíš očekávají, že my jako německý koncern budem rozumět eeh tý němčině, (I: mhm) berou to jako samozřejmost, takže spustí a není tam čas hledat si slovíčka, ptát se někoho, takže určitě písemně je to lepší.

Die Mitarbeiter, die sich in den Räumlichkeiten von Škoda Auto bewegen, sind mit dem Ausland fast ausschließlich nur per Email im Kontakt. Viele bekommen nur informative Nachrichten von der Muttergesellschaft, die z.B. die Wartungsarbeiten des Programms betreffen. Das kommentiert Herr Čermák folgenderweise:

Beispiel 15: Interviewauszug ČERMÁK 2 (2:37-3:57)⁴⁶

G: Že nám chodí maily, které sou pouze v němčině a v angličtině, že tam vůbec neobsahují český jazyk.

I: A jak často takovéle maily chodí?

G: Dá se říct, že zhruba jeden denně určitě přijde vždycky.

I: A... očekává se nějak tvoje reakce nebo...?

G: Eeh sou to pouze informativní maily, takže... jenom přečíst, pochopit o co tam de, v případě že to nepochopím, je možnost se zeptat kolegů, který sou na tom buď líp, hůř s němčinou nebo jiným jazykem, takže... (I: mhm) takle.

I: A rozumíš vždycky?

G: Vždycky samozřejmě nerozumím, eeh... když nerozumím, tak se zeptám kolegů, nestydím se se zeptat... (I: jo) Ono totiž je jednodušší to číst v té angličtině, eeh protože ty slovíčka souuu lehčí na zapamatování, aaa většinou sou ty anglické překlady kratší a stručnější, jasnější, (I: mhm) než němčina, která má ty slova tvořená ze složenin, která stejně, i když část slova rozumím, tak stejně to třeba nemusím pochopit.

Er gibt zu, dass auf ihn täglich mehrsprachige Nachrichten zukommen, dass er aber nicht immer alles versteht. Interessant ist, dass er die englische Version der Nachricht verständlicher findet, obwohl er Englisch nur passiv und sehr begrenzt beherrscht. Das heißt eher Einzelwörter, die zu den Computertermini gehören oder den üblichsten Grundwortschatz. Eine wichtige Rolle spielt dabei vor allem die Länge der Nachricht, weil die englische Version knapper ist und z.T. auch einfachere Ausdrücke benutzt werden. Das ist dadurch bedingt, dass das Englische für die deutschen Kollegen auch eine Fremdsprache ist, in welcher sie sich schwieriger ausdrücken können. Englisch wird hier also in der Rolle einer Lingua Franca gebraucht. Die Mitarbeiter verhalten sich zu diesen mehrsprachigen Emails sehr gelassen, eine Mitarbeiterin gibt sogar zu, dass sie solche Nachrichten überhaupt nicht liest.

Als Analysematerialien stehen uns auch einige Emails zur Verfügung, die genau diesen Standpunkt belegen. Aus ethischen Gründen können sie nicht direkt zitiert werden,

⁴⁵ Siehe Anhang S. 89, Interview Jakub Čermák. Wichtige Passagen wurden von der Autorin unterstrichen.

⁴⁶ Siehe Anhang S. 88.

eine Paraphrase ist aber durchaus möglich. So sendet die Muttergesellschaft eine Nachricht über Behebung einer Störung und zwar parallel auf Deutsch und Englisch. Die Nachricht sieht ungefähr folgendermaßen aus:

Beispiel 16: mehrsprachiges Email

PROGRAMM X: Kommunikation BRV - Workaround

Sehr geehrte Damen und Herren,
aktuell ist für die Bauraumversorgung (BRV) die automatische Übertragung der Bauraumpakete nach KVS wieder möglich. Unter der Funktion „Supply Orders ...“ können wieder alle Optionen angewählt werden.

PROGRAMM X: Information regarding Supply Orders – Workaround

Dear Ladies and Gentleman,
Supply Orders is working normal again.

Vergleicht man beide Versionen der Nachricht, so stellt man fest, dass die deutsche Version wesentlich länger und komplizierter ist. Das unterstützt die These vom Beispiel 14, dass die deutschen Kollegen aus der Muttergesellschaft auf die Nichtmuttersprachler nicht Rücksicht nehmen und schnell und unverständlich sprechen. Obwohl es sich hier um ein schriftliches Medium handelt, kann man beide Situationen vergleichen. Der Autor berücksichtigt seine Adressaten nicht. In der Englischen Version stellt man aber fest, dass der Autor ungefähr über die selbe Sprachkompetenz wie seine Adressaten verfügt. Deshalb drückt er sich einfacher aus, um potentielle Fehler zu vermeiden. Diese Schreibweise nähert sich dem Niveau des Empfängers, der seine Äußerung wahrscheinlich ähnlich strukturieren würde. Beide Nachrichten tragen den gleichen Inhalt, die Rezipienten betrachten die zweite Fassung aber als zugänglicher und verständlicher. Es mögen auch die deutschen Komposita sein, die die Mitarbeiter vom Lesen der deutschen Variante abhalten. Wichtig ist noch zu bemerken, dass diese Asymmetrie mehrere Mitarbeiter bemerkt haben.

4.2.3 Sprachprobleme

Die tägliche Kommunikation in der untersuchten Firma läuft nicht immer problemlos ab. Das mag auch keine Ausnahme sein. Manchmal kommt es zu Kommunikationsstörungen, Sprachproblemen, Missverständnissen, ein Mitarbeiter spricht sogar von einer partiellen Sprachbarriere⁴⁷. Die Mitarbeiter haben aber inzwischen Verständigungsstrategien⁴⁸ entwickelt, um diesen Problemen vorzubeugen. Immer dort, wo solche Ungereimtheiten entstehen, gibt es auch einen Nährboden für das Sprachmanagement, weil diese Sprachprobleme zum großen Teil mindestens bemerkt werden, sei es von den Akteuren selbst oder von der Geschäftsführung. Ob die

⁴⁷ Siehe Anhang S. 41.

⁴⁸ Ausführlicher im Kapitel 4.2.6 beschrieben.

Managementprozesse weiter fortgesetzt werden oder nicht ist sehr individuell, in vielen Fällen können sie sogar nicht gleich oder in einem absehbaren Horizont beseitigt werden. Dabei handelt es sich vor allem um mangelhafte Fremdsprachenkenntnisse der Mitarbeiter, die erst durch einen längeren Lernprozess verbessert werden können. Dazu dienen die von der Firma angebotenen Sprachkurse. Wie effektiv diese Lösung ist, wird näher im Kapitel 4.3 beschrieben.

Von Sprachproblemen kann man vor allem sprechen, wenn man mit den ausländischen Mitarbeitern des tschechischen Standortes kommuniziert, oder wenn diese mit den übrigen Angestellten interagieren sollen. Dabei geht es nicht um gravierende Missverständnisse, die für das Unternehmen möglicherweise auch negative wirtschaftliche Folgen haben könnten, sondern eher um Kleinigkeiten, die z.B. nachträglich erklärt werden können. So berichtet Herr Hobson über seine Erfahrungen:

Beispiel 17: Interviewauszug HOBSON 3 (6:09-7:26)⁴⁹

I: Mhm and how do you normally communicate with another employees?
G: In the office?
I: Mhm.
G: Usually in Czech.
I: And is this causing you any language problems?
G: Eeeeh, sometimes. Because obviously I can't necessarily express myself completely in Czech the way I would in English.
I: And what kind for example are these problems?
G: Eeem, sometimes it feels that I don't understand everything that someone wants or they don't understand everything I want, that's, sometimes the details (I: mhm) get lost.
I: And how can this be solved?
G: Eeem, improving our respective language skills or for my-for me personally, if I have something written (I: mhm), then it's not a problem for me to, to understand the details. My problem is mostly in spoken Czech.
I: Mhm, okay, so you come to a colleague and say to him, I would rather prefer if you write me an email...
G: yes, if they come to me and they have, especially if they, they tell me something very detailed or we need this, this, this and this, **(I: mhm)** then I would say, eeem, okay, I think I understand, but just to be sure, please send me **(I: mhm)**, please send me an email **(I: yes)** saying the same thing.

Herr Hobson hat ab und zu Probleme mit der gesprochenen Sprache, vor allem mit dem Detailverständnis. Gerade diese Details können aber für seine Arbeitstätigkeit von Bedeutung sein, deshalb hat er eine Verständigungsstrategie entwickelt. Seine Maßnahme zur Bewältigung der (potentiellen) Sprachproblemen ist eine Änderung des Kommunikationskanals von einem Gespräch zu einer schriftlichen Interaktion. Dadurch wird ein Verständnis auf beiden Seiten gesichert. Wichtig ist in diesem Fall, dass der Begriff Sprachproblem von mir als dem Interviewer kam, Herr Hobson hat sich aber auf diesen Begriff eingelassen und hat zugegeben, dass er sich damit in der täglichen Kommunikation auseinandersetzen muss.

⁴⁹ Siehe Anhang S. 32f., Interview Ryan Hobson. Wichtige Passagen wurden von der Autorin unterstrichen.

Herr Hobson ist aber nicht der Einzige, der den Sprachproblemen und Kommunikationsdefiziten begegnen muss. Die Sekretärin Frau Kyselová berichtet darüber, dass sie oft mit der Muttergesellschaft über IT-Probleme verhandeln muss, weil die IT-Spezialisten kein Deutsch beherrschen. Zu dieser Aufgabe nimmt sie eine negative Stellung ein, wahrscheinlich gehört diese Art von Kontakt nicht primär zu ihren Pflichten:

Beispiel 18: Interviewauszug KYSELOVÁ 4 (25:59-28:22)⁵⁰

G: eeeh je trošku problém, když pak jako mám něco vyřizovat na eeeh oddělení IT, v Německu (**I:** mhm), no tak to úplně jako nevíte že jo (**I:** mhm, no to ne), nevíte česky co mluvíte a natožpak oni pak ještě jak to jsou-vůbec neberou ty ohledy že jo moc ty Němci, tak jako zjistěj že trošku mluvíte a už jako to na vás sypou a prostě kor tydlety-tajdleti ajtíci, to prostě je neštěstí no. Takže tam jako jim rozumíte každý desátý slovooo...
I: A stává se to často, že musíte takhle něco řešit?
G: No někdy jo no. (**I:** mhm) A to je pak průser právě když se volá.
I: A jak se pak na to dá připravit nebo...
G: No nedá, to jako se nepřipravíte nijak, protože zaprvý hlavně jako fakt vy tomu nerozumíte česky (**I:** mhm), to co po nich chcete, protože to jsou blbové nebo já nevím. Nejde nám síť a kde by to asi tak mohlo být, takže tady je různěch tisíc způsobů nebo možností (**I:** mhm) kde by se to mohlo stát no a teď ještě jim to vysvětlujete v té němčině že jo, když nevíte ani jak se řekne já nevím síť. (**I:** no) To už vim jo ale jo je to pak, todle je pak jako síla, takže to vždycky úplně jako vopocená a tak a nemůžete eště potom telefonu, jo totiž nejhorší je protože nemůžete si pomáhat rukama a jako neverbálně (**I:** mhm), takže jenom prostě je to, no, je to pak jako těžký no.
I: A co si o tom myslíte, že je to takhle na vás, nebo...
G: No to je, to se mi moc nelíbí, ale je to proto, že ty kluci vedle tady ti ajtíci nemluvěj (**I:** mhm) natolik že by si to mohli, i když teď tam máme jednoho kterej jakoby si to asi sám vyřídil jo? Ale třeba sme, doted'ka sme prostě neměli. (**I:** mhm) Neměli jsme nikoho, kdo by to z nich sám vyřídil, takže tady eeh sekretářka volala kvůli IT záležitosti volala do Německa aby nám zprovoznili (**I:** mhm) a kdyby se jako síť a aby se jako mohlo, no...
I: No no no. A popsali Vám alespoň nějak ten problém, nebo snažili se Vám to usnadnit v češtině, aby jste to pochopila nebo...
G: Jenže voni ti ajtíci i v té češtině s váma mluvěj jako že vlastně to už VÍTE dávno, jak to funguje (**I:** mhm) všechno, že tedy, tedy sice tady pracuju tři a půl roku, prostě jako v IT firmě, ale i tak pro ŽENSKOU, která jako to slyší jedním uchem a druhým to musí vypustit ven (**I:** mhm) protože si musím zapamatovat tisíc dalších věcí, tak jako to ve mně nezůstává teda jako tydlety IT věci, takže, takže to pak je pro mě – no a voni ty odborný výrazy na vás mluvěj, jo to mu řekni že tajdle nejde já nevím, no nevím, prostě něco (**I:** mhm, no no no), no tak je to těžký ani v té češtině mi to moc nevysvětlej žejo, nebo nejsou toho schopný. No.

Frau Kyselová erklärt in diesem Abschnitt sehr emotionell, welche Schwierigkeiten sie mit der fachlichen IT-Kommunikation mit der Muttergesellschaft hat. Sie ist in IT-Angelegenheiten nicht qualifiziert, muss aber über technische Störungen berichten, wobei sie meistens den Sachverhalt nicht mal auf Tschechisch versteht. Sie benutzt sehr emotionell gefärbte Ausdrücke wie „průser“, „blbové“, „to je pak jako síla“ oder „úplně jako vopocená“ und macht darauf aufmerksam, wie stressig sie diese Situationen empfindet. Sie drückt damit also ihre negative Bewertung aus (3. Phase des Sprachmanagementprozesses, evaluation). Nicht nur, dass sie über etwas berichten muss, was sie nicht versteht, sondern die deutsche Seite erleichtert darüber hinaus kaum die Kommunikation. Laut Frau Kyselová sprechen die deutschen Kollegen aus der

⁵⁰ Siehe Anhang S. 50f. Interview Eva Kyselová. Wichtige Passagen wurden von der Autorin unterstrichen.

Muttergesellschaft sehr schnell, ohne darauf Rücksicht zu nehmen, dass die Sekretärin keine Muttersprachlerin des Deutschen ist. Deshalb versteht wiederum Frau Kyselová auch nicht immer alles, was ihr zu dem Problem gesagt wird.

Dass Kommunikationsschwierigkeiten auf allen Ebenen der Firmenhierarchie entstehen, beweist ein Gespräch mit der Geschäftsführerin Frau Jakubcová, die in ihrer Praxis selbst Probleme beobachtet:

Beispiel 19: Interviewauszug JAKUBCOVÁ 1 (8:37-10:30)⁵¹

I: A usnadnila Vám někdy komunikace v cizím jazyce Vaše pracovní úkony nebo naopak právě?
G: Eeeh ... Já bych bez komunikace v cizím jazyce tu svoji pozici vykonávat vůbec. (**I:** mhm)
I: Aaa nastávají během toho někde nějaké jazykové problémy?
G: Nastávají... Myslíte během MÉHO výkonu?
I: Mhm.
G: Nastávají dost často aaa to z toho důvodu že ... já jsem primárně anglic- vlastně zaměřena na angličtinu, (**I:** mhm) neznámá to, že německy nepíšu a nemluví, nicméně většinou preferuju pokud si mohu vybrat komunikaci v angličtině, což potom aleee může vést k určitým problémům.
I: Například?
G: ... (*Delší odmlka*) Komunika- někdy jsou to komunikační šumy, protože eeh samozřejmě pokud se ta jednání vedou v angličtině s německými kolegy tak to znamená že ... to není rodný jazyk ani můj (**I:** mhm) ani jejich, na druhou stranu velmi často se stává že moje znalost anglického jazyka je na trošku vyšší úrovni než na té jejich vzhledem k mému backgroundu (**I:** mhm) aaa potom se stává dost neobvyklá situace, že .. oni mně rozumí když mluví německy líp než já, když oni mluví anglicky.
I: A co pak děláte? Nebo...
G: Noo pak si to vysvětlujeme a většinou to sklouzne k tomu že já začnu mluvit německy, protože (**I:** mhm) je ta komunikace bych řeklaa rychlejší a praxí jsem se přesvědčila že mám větší, větší možnost jim vysvětlit, (**I:** mhm) o co mi přesně jde.
I: A oni pak s Vámi taky komunikují německy...
G: Ano a velmi rádi. (**I:** *smích...*)

Frau Jakubcová gibt zu, dass sie ziemlich oft den Sprachproblemen oder Kommunikationsdefiziten begegnet, weil sie in der Interaktion mit der deutschen Geschäftsführung ihrer Ausbildung wegen Englisch bevorzugt. Das kann aber zu Situationen führen, dass sie von der deutschen Seite nicht verstanden wird, weil die deutschen Englischkenntnisse im Vergleich mit den Kenntnissen von Frau Jakubcová auf einem niedrigeren Niveau sind. Dann bleibt der tschechischen Geschäftsführerin nichts Anderes übrig, als sich sprachlich dem Deutschen anzupassen, wenn sie erfolgreich kommunizieren will. Das kann man als eine nicht erfolgreiche Implementierung einer Verständigungsstrategie interpretieren. Frau Jakubcová musste sich der Mehrheit fügen, ein Grund mag auch sein, dass die deutsche Muttergesellschaft mit ihrer Geschäftsführung der tschechischen Seite übergeordnet ist.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass in der alltäglichen internen sowie externen Kommunikation Sprachprobleme entstehen (können). Sie werden von den Akteuren bemerkt und negativ bewertet, oft können auch Maßnahmen zur Beseitigung der Probleme

⁵¹ Siehe Anhang S. 74, Interview Denisa Jakubcová. Wichtige Passagen wurden von der Autorin unterstrichen.

entwickelt und auch implementiert werden, wenn der betroffene Akteur eine dazu notwendige Machtposition hat. Herr Hobson konnte seine Maßnahme erfolgreich implementieren, weil ein gemeinsames Verständnis in diesem Fall für beide Seiten von Vorteil war. Bei Frau Kyselová endet der Managementprozess schon bei einer negativen Bewertung der Abweichung von ihrer Erwartung⁵², weil sie über keine Macht verfügt, die IT-Spezialisten zum Erlernen des Deutschen zu zwingen. Darüber hinaus kann sie auch nicht beeinflussen, auf welcher Art und Weise mit ihr die deutschen Kollegen kommunizieren. Dasselbe gilt auch für Frau Jakubcová, die im Hinblick auf eine erfolgreiche Kommunikation praktisch gezwungen ist, sich des Deutschen zu bedienen, obwohl sie sich auf Englisch besser artikulieren kann.

4.2.4 Sprachmanagement in der Interaktion

Wenn innerhalb einer Interaktion Abweichungen von Normen oder Erwartungen, also auch Sprachprobleme vorkommen, wird mit ihnen auf verschiedene Weisen umgegangen. In den durchgeführten Interviews wurden verschiedene Maßnahmen und ihre Implementierungen reflektiert, meistens wird von den Akteuren im Falle eines Missverständnisses etc. nachgefragt oder die Aussage umformuliert, um sicher zu sein, dass alles richtig verstanden wurde. Für Beispiele siehe Anhang S. 22 (Interview Andrea Melicharová) oder S. 51 (Interview Eva Kyselová).

4.2.5 Sprachmanagement außerhalb der Interaktion

In den Gesprächen mit den Mitarbeitern wurden auch Sprachmanagementprozesse außerhalb einer Interaktion aufgedeckt, und zwar sowohl das pre-interaction, als auch post-interaction Management. Diese Prozesse hängen mit den Verständigungsstrategien zusammen, weil hier potenzielle (Sprach-) Probleme antizipiert und im Hinblick auf eine kommende Interaktion Maßnahmen entwickelt werden, um einen glatten Kommunikationsablauf zu sichern. Es funktioniert auch umgekehrt, indem aus einer problematischen oder ungelungenen Interaktion Lehre gezogen wird und die Missverständnisse im Nachhinein geklärt werden. Post-interaction Management ist dann zugleich ein pre-interaction Management, weil dadurch Unklarheiten nicht nur für vergangene Interaktion, sondern auch für die nächste kommende Kommunikation beseitigt werden. Zu solchen Strategien neigen vor allem Mitarbeiter, die sich in einer

⁵² Sie würde erwarten, dass die IT-Mitarbeiter fähig werden, über fachliche Angelegenheiten selbst mit Ausland zu kommunizieren.

fremdsprachigen Kommunikation nicht sicher fühlen oder die vorgegebene Sprache nicht genügend beherrschen.

Am besten kann es am Beispiel von Herr Hobson illustriert werden, weil er als Ausländer ist, der täglich zwei Fremdsprachen (Tschechisch und Deutsch) benutzen muss. Er muss sich also besonders viel auf Interaktionen vorbereiten:

Beispiel 20: Interviewauszug HOBSON 4 (11:45-13:06)⁵³

I: Mhm and what do you do when you simply don't understand something?
G: Eeem, it's, it really depends on... what the topic is or what the interaction is (**I:** mhm) so for example, eeeh, if we're on a telephone call or something like that, usually I'm on a call with my colleague who speaks, who's German (**I:** mhm), so if I have a question, I either make a note, or I can show him (**I:** yes) the note and then we also, we always discuss the conference calls or something like that afterwards (**I:** mhm), so if I had any points where I really wasn't sure, I can make a note and we discuss it (**I:** mhm) and clarify in Czech, though (**I:** oh), not in English.
I: And can you discuss this before some telephone call to prepare yourself?
G: Eeem, yes. Usually we have an agenda for the call, so we know our topics, we don't know necessarily what the other part the, the partners will say (**I:** mhm), but we know, what we want to say (**I:** yes), so. And also personally for me knowing what the topic is eeeh helps immensely with the understanding, even if the person starts to use different vocabulary or the phrase is different (**I:** mhm) or somehow, if you know, what they're talking about, or they should be talking about (**I:** mhm), you can anticipate what they're saying.

Dieser Interviewauszug ist von besonderer Bedeutung, weil hier drei Managementprozesse zugleich reflektiert werden. Allgemein geht es um Beschreibung eines Telefongesprächs oder einer Telekonferenz, um Ereignisse vor, während und nach der Interaktion und ihre Reflexion. Wir können also in diesem Abschnitt ein pre-interaction, post-interaction Management und ein Management während einer Interaktion aufdecken. Das Besondere ist auch die Tatsache, dass sich die Managementprozesse gegenseitig beeinflussen und bewirken.

Fangen wir mit dem pre-interaction Management an. Herr Hobson antizipiert, dass er höchstwahrscheinlich nicht alles verstehen wird, bewertet es negativ und als Maßnahme bereitet er sich zumindest seinen Teil des Gesprächs vor. Er kann wichtige Begriffe im Wörterbuch nachschlagen, sich Notizen machen usw. Wegen dem vereinbarten Thema der Telekonferenz kann er schon vorab ahnen, was seine Gesprächspartner antworten werden. Diese Art von Vorbereitung ist vielleicht am meisten zeitaufwändig, gleichzeitig ist sie aber gerade im Fall dieses einen konkreten Mitarbeiters sogar die Voraussetzung für eine unproblematische und erfolgreiche Kommunikation.

Während der Interaktion sitzt im Büro sein deutschsprachiger Kollege, der das Gespräch indirekt unterstützen kann, indem er mithilfe der Notizen Beratung bietet. So wird die Interaktion gleich in ihrem Verlauf gemanagt. Er hört sich auch alles an, um nachträglich über die Telekonferenz zu diskutieren und potentielle Ungereimtheiten zu

⁵³ Siehe Anhang S. 34, Interview Ryan Hobson. Wichtige Passagen wurden von der Autorin unterstrichen.

erklären. Da kommen wir schon in den Bereich des post-interaction Managements. Wenn Herr Hobson etwas nicht verstanden hat und nicht den Gesprächspartner gleich fragen will oder kann, so macht er sich Notizen, die er später mit dem Kollegen bespricht. Nach der Interaktion werden also die entstandenen Sprachprobleme gelöst und Abweichungen beseitigt. Dies funktioniert auch als eine Belehrung für kommende Telekonferenzen, damit dieselben Probleme nicht mehr auftauchen. Interessant ist, dass in dem Fall einer nachträglichen Klärung der Missverständnisse Tschechisch als Lingua Franca benutzt wird, das ist eine eher seltene Erscheinung. Dies ist eine gerechte Entscheidung, weil es sich in diesem Fall für beide Mitarbeiter um eine Fremdsprache handelt. Der amerikanische Angestellte spricht nicht so gut Deutsch und fühlt auch Hemmungen, sich auf Deutsch auszudrücken. Sein deutscher Kollege spricht zwar ziemlich gut Englisch, will sich dem Amerikaner aber nicht völlig anpassen. Beim Gebrauch des Tschechischen als einer Lingua Franca sind beide Mitarbeiter fast genauso benachteiligt.

Insgesamt lässt sich verallgemeinern, dass vor allem das pre-interaction Management strategisch benutzt wird. Emails werden vor dem Abschicken von anderen Kollegen kontrolliert, man bereitet sich auf Gespräche vor, indem z.B. wichtige Wörter nachgeschlagen werden, oft finden auch Konsultationen mit dem deutschen Kollegen statt.

4.2.6 Verständigungsstrategien

Weil eine problemlose Kommunikation für das Unternehmen von Bedeutung ist, haben sich die Mitarbeiter verschiedene Verständigungsstrategien angeeignet. Mit anderen Worten handelt es sich um Maßnahmen des Sprachmanagements, (potentielle) Sprachprobleme und Kommunikationsdefizite zu beseitigen. Durch Anwendung dieser Strategien verfolgen die Mitarbeiter auch bestimmte kommunikative Ziele.

Eine der Strategien ist die Änderung der Sprache. Diese Strategie wird sehr häufig benutzt und zwar je nach dem, welche Sprache der jeweilige Mitarbeiter aus verschiedensten Gründen bevorzugt. Beispielsweise Frau Tichá bekommt manchmal englischsprachige Emails, weil sie sich aber im Deutschen mehr sicher fühlt, schlägt sie vor, auf Deutsch fortzusetzen, was gerne angenommen wird.⁵⁴ Wenn die Mitarbeiter mit ihren deutschen Kollegen von der Muttergesellschaft kommunizieren sollen, haben sie festgestellt, dass eine Nachricht in deutscher Sprache einen höheren Wahrscheinlichkeitsgrad hat, beantwortet zu werden. Es verkürzt sich auch die Zeit bis sie eine Antwort bekommen, weil dazwischen keine Übersetzungsprozesse stattfinden müssen.

⁵⁴ Siehe Anhang S. 79.

Herr Hobson gibt zu, dass es sich dabei aufseiten der deutschen Kollegen um eine Vermeidung des Englischen handeln könnte. Die deutsche Muttergesellschaft bevorzugt eindeutig ihre Erstsprache und lässt keine Abweichungen von ihren Erwartungen über den Sprachgebrauch zu:

Beispiel 21: Interviewauszug HOBSON 5 (14:58-15:39)⁵⁵

G: But in our experience it's much expedient to communicate in German. (**I:** okay) Because the difference between sending an email in German and sending an email in English, the German usually gets a reaction within a day, the English takes (**I:** oooh) longer because I, sometimes I think, if it's not to the per-right person (**I:** mhm), then they send it to someone who can explain what it says in English (**I:** yes, yes) into German and so you have this translation process.

I: Mhm and don't you think they're avoiding this kind of <contact>?

G: <It could be> that as well. They, they definitely prefer German contact.

Zu den weiteren Strategien gehört auch der Gebrauch einer Lingua Franca, vor allem bei Mitarbeitern, die kein Deutsch sprechen und mit der Muttergesellschaft in Kontakt treten müssen. Sonst kommt eine kollegiale Hilfe wie im Beispiel 20 als eine Verständigungsstrategie in Frage, außerdem ist es nicht selten, dass sich die Angestellten gegenseitig Emails kontrollieren usw. Manchmal wird der Kommunikationskanal gewechselt, damit sich der Akteur des Gesprächs mehr sicher fühlen kann, wie man im Beispiel 17 sehen kann. Von einem (Telefon-)Gespräch wird oft auf den Emailverkehr abgewichen.

Zuletzt können von den Mitarbeitern die sog. Vermeidungsstrategien gebraucht werden. Dabei wird z.B. eine Sprache oder gar ganze Kommunikation vermieden. Wenn es um Sprachen geht, wird am häufigsten Deutsch vermieden, so führt z.B. Herr Suchánek an: „*Chtěli abych se učil, ale já vzdoruju.*“⁵⁶ Diese negative Einstellung zum Deutschen belegt auch Herr Hobson: „*As I said, I try not to speak German, if I can absolutely avoid it.*“⁵⁷. Nicht nur die Sprachen, sondern auch eine fremdsprachige Kommunikation kann vermieden werden. Zu der Art der Kommunikation, die am meisten vermieden wird, gehören vor allem Telefongespräche und andere mündlichen Ausdrucksformen. So berichtet Frau Pospíšilová über ihre Kollegin: „*Že prostě kolikrát jí zazvoní ten telefon s tou cizí předvolbou a ona ho vůbec nevezme, že když tam nejsem já tak ona ho prostě nevezme, nebo musí pro někoho běžet vedle z kolegů, jestli by někdo nemohl vzít ten telefon, že to ji hodně omezuje no.*“⁵⁸ Seltener geschieht, dass auch fremdsprachige Emails vermieden werden, um wie im Fall von Frau Slabá, die solche Emails überhaupt nicht liest:

⁵⁵ Siehe Anhang S. 35, Interview Ryan Hobson. Wichtige Passagen wurden von der Autorin unterstrichen.

⁵⁶ Dabei ist Deutsch gemeint, siehe Anhang S. 66.

⁵⁷ Siehe Anhang S. 34.

⁵⁸ Siehe Anhang S. 7f.

„*Tak já to ani nečtu.*“⁵⁹ Wenn fremdsprachige Emails nicht beachtet werden, kann es mit sich nicht gerade positive Konsequenzen bringen. Im Falle dieser konkreten Mitarbeiterin wird aber keine Antwort verlangt, es handelt sich um informative Nachrichten über Wartungsarbeiten in einem Programm u.ä. Eine ähnliche Haltung hat auch Herr Hobson: „*German emails usually I have my colleague write for me...*“⁶⁰

Die Vermeidungsstrategien sind für den Gang des Unternehmens unerwünscht und in manchen Fällen gar schädlich, wenn ein wichtiger Anruf erwartet wird und die zuständige Person nicht fähig ist, den Hörer abzunehmen. Trotzdem begegnet man solchen Situationen ziemlich oft.

4.2.7 Ansätze zur rezeptiven Mehrsprachigkeit

Die ausländischen Mitarbeiter des Standortes sprechen zwar ziemlich gut Tschechisch, wenn es jedoch um wichtige fachliche Angelegenheiten geht, sprechen sie lieber ihre Muttersprache, um sich mehr präzise auszudrücken. Es passiert also, dass interne Sitzungen zwar primär auf Tschechisch verlaufen, in vielen Fällen wird aber eine andere Sprache verwendet. Das belegt z.B. Herr Hobson: „*I usually don't speak German. I mean I can understand, but I answer in English.*“⁶¹ Dieselbe Strategie benutzt er oft in den Situationen, in welchen er auf Tschechisch angesprochen wird. In solchen Interaktionen mit seinen Kollegen können dann Sprachprobleme auftreten, wenn die tschechischen Mitarbeiter nicht ausreichende Englischkenntnisse haben: „*Třeba Ryan nedokáže něco vysvětlit jako česky, že zrovna mu tam něk chybí nějaký slovíčko tak začne anglicky, ale to já se pak ÚPLNĚ ztrácím, protože on začne STRAŠNĚ rychle, drmolí, takže já mu vůbec nic nerozumím.*“⁶²

Im Gespräch mit Herr Suchánek (Beispiel 22) wurden gerade interne Sitzungen angesprochen. Er führt an, dass in diesen Situationen die rezeptive Mehrsprachigkeit funktioniert und dass es auch keine Probleme bereitet, zwischen Sprachen zu „switchen“. Das ließ sich auch durch teilnehmende Beobachtungen bestätigen, obwohl es in solchen Fällen oft zu Missverständnissen kommt. Bei den Sitzungen sind Mitarbeiter anwesend, die nicht ausreichende Englischkenntnisse haben. Sie können z.T. verstehen, wenn es aber um Details geht, muss der Sachverhalt oft noch einmal geklärt werden. Häufig nehmen sie aber an der Interaktion aus Angst vor Fremdsprachen nicht teil.

⁵⁹ Siehe Anhang S. 11.

⁶⁰ Siehe Anhang S. 34.

⁶¹ Siehe Anhang S. 32.

⁶² Siehe Anhang S. 87.

Beispiel 22: Interviewauszug SUCHÁNEK 3 (8:10-8:41)⁶³

I: Aaa když tady sou ňáké schůze nebo porady tak, eeh, zohledňuje se to ňák, že tady sou zahraniční kolegové, nebooo prostě se tady jede českyyy a...?
G: Eeh, jede se česky, naštěstí on Ryan dobře rozumí českyyy (**I:** mhm), ale když třeba je potřeba, tak není problém přepínat většinou, nebo vo-on když mluví, tak mluví anglicky (**I:** mhm) a nikdo s tím nemá problém většinou.
I: A funguje to, že vlastně si takhle vzájemně rozumíte a každý mluví svým jazykem?
G: Přesně taaak.
I: Mhm, tak to je dobře.
G: Ně-někdy mluvímeee, přepneme, aniii člověk pomalu neví že přepnul...

4.3 Spracherwerb und Sprachkurse

Im Gebäude des Zentralbüros finden regelmäßig einmal pro Woche Sprachkurse in kleineren Gruppen statt. Diese verlaufen nach der Arbeitszeit, werden aber vom Unternehmen bezahlt. An diesen Kursen können auch diejenigen Angestellten teilnehmen, die extern arbeiten. Außer der gebührenfreien Teilnahme entwickelt das Unternehmen keine weiteren Strategien, um die Mitarbeiter zum Fremdsprachenerlernen zu motivieren. Nach einem erfolgreichen Absolvieren eines Kurses kann aber ein Gehaltszuschlag folgen. Manchmal wird die Teilnahme an einem Sprachkurs als eine Einstellungsbedingung vorausgesetzt. Wenn es sich um einen für den Lauf der Firma wichtigen Mitarbeiter handelt, kann er einen individuellen intensiven Unterricht während der Arbeitszeit bekommen:

Beispiel 23: Interviewauszug MELICHAROVÁ 3 (12:01-12:36)⁶⁴

G: když potom bychom skutečně měli pracovníka, který je klíčovějšího charakteru (**I:** mhm), tak v tom případě jdeme tomu naproti tím, že má individuální hodiny (**I:** aha) a ten jazyk se učí sám s lektorem třeba a teď už je jedno jestli v pracovní době mimo pracovní dobu, to už záleží potom na pozici toho člověka a potřebuje toho skutečně aby ten jazyk uměl do úrovně, aby mohl tu svoji práci vykonávat. Jo? (**I:** mhm) Jinak standardně jsou jazykové kurzy v nabídce pro zaměstnance, joó já vím že je to takový OPRUZ, ale dneska už to asi nejde moc jinak, musí prostě po pracovní době.

Die Angestellten können sich zwischen einem Deutsch- oder Englischkurs entscheiden oder beide Kurse besuchen. Das Niveau der Kurse wird nach den Bedürfnissen der aktuellen Teilnehmer modifiziert. So gibt es im Deutschen zurzeit einen Anfängerkurs und einen Kurs für leicht Fortgeschrittene. Was Englisch betrifft, finden regelmäßig zwei Kurse für mäßig Fortgeschrittene statt, wo in beiden Gruppen dieselben Themen behandelt werden. Es wird vor allem allgemeines Wissen vermittelt, also keine spezifischen Themenblöcke, die den Mitarbeitern ihre Aufgaben in Praxis erleichtern würden. Das ist zum Teil auch dadurch bedingt, dass das kommunikative Niveau der Beteiligten zu solcher Spezialisierung nicht ausreicht. Die Lektorinnen sprechen als Muttersprache Tschechisch.

⁶³ Siehe Anhang S. 68.

⁶⁴ Siehe Anhang S. 21.

4.3.1 Teilnahme an den Sprachkursen

Einige führende Mitarbeiter haben berichtet, dass sie mit der Teilnahme an den Sprachkursen zufrieden sind, einige bemerken, dass nicht so viele Angestellte wie gewünscht diese Möglichkeit ausnutzen. Die Nachfrage nach einer sprachlichen Fortbildung ging zurzeit zurück. Der Hauptgrund scheint vor allem die Tatsache zu sein, dass die Kurse nach der Arbeitszeit stattfinden. Nicht jeder ist bereit, seine Freizeit in eine Fortbildung zu investieren:

Beispiel 24: Interviewauszug ČERMÁK 3 (20:01-22:18)⁶⁵

G: Je to bohužel mimo pracovní dobu, (I: hm) což každý bere jakože už mu nemá firma nárok cokoliv nutit, takže (I: mhm) i třeba co já dojíždím do Prahy, tak eeh když si to spočítám tu jednu hodinu týdně, tak to co prodělám na tom, že nejedu s kamarádama s kterými se dělím (I: mhm) o náklady, tak eeh mi to vyjde draž, než kdybych si platil svoji lektorku v Praze.

I: Jo?

G: Mhm.

I: Aha. A ty vlastně nesedíš přímo v té centrále, ale ve Škodovce a je to pro tebe nějaký rozdíl, že vlastně nemůžeš jenom přejít z jedné dveří do druhých, ale že tam vlastně se musíš ještě dopravit na ten kurz, tam si to odsedět a pak teprve jet domů?

G: To sou právě ty peníze, který se nevyplatí, jednak ten čas, že ten přesun do té firmy trvá patnáct až dvacet minut...

I: Hm, dobře. A máš třeba možnost chodit na ty kurzy ve Škodě?

G: Na kurzy ve Škodě nemáme vůbec nárok, protože nejsme zaměstnanci Škoda Auto.

I: Mhm. A myslíš si, že by se s tím dalo něco dělat... <kdyby se třeba> o tomhle problému dozvědělo vedení, nebo že byste preferovali radši...?

G: <Myslím si, že...> Myslím si, že by to muselo zařídit vedení naší firmy externí, protože Škodovka těžko bude platit za něco, co pro ně není (I: mhm) důležitý a nevím, jestli mají naši nadřízení právo... do-zařizovat lektorce prostory v areálu Škoda Auto. (I: mhm) Proto se vlastně doteďka dějí veškeré kurzy na území /FIRMA/

I: Mhm. A myslíš, že by to ostatní uvítali? Vlastně ti, vy co sedíte mimo, přeci jenom, pár vás je.

G: No myslím si, že by uvítal každý mít němčinu buď ve svojí budově, kde sedí, a nebo když by byly... ty kurzy v pracovní době, tak samozřejmě by každý byl zas radši, kdyby to bylo mimo pracoviště, (I: mhm) protože nějaký čas zabije (I: jo) tím přesunem.

Vielen in Škoda arbeitenden Angestellten scheint der Zeitverlust durch den Weg in das Zentralbüro schon zu groß, um an den Kursen teilzunehmen. Vor allem die Mitarbeiter, die nicht direkt in Mladá Boleslav wohnen, müssen ihre Zeit anders planen. Die Möglichkeit, die Sprachkurse direkt bei Škoda zu absolvieren, gibt es leider nicht. Wenn die Kurse während der Arbeitszeit stattfinden würden, wäre die Entfernung zwischen beiden Büros für die externen Mitarbeiter sogar vorteilhaft, weil dadurch ihre Arbeitszeit noch mehr verkürzt wäre.

Die Kurse besuchen auch die sog. „unechten“ Anfänger, die über einige Jahre hinweg ein Anfängerkurs belegen, ohne sich wirklich zu verbessern. Es gibt auch viele Fälle, wo sich Mitarbeiter in die Kurse zwar einschreiben, um vor der Geschäftsführung gut auszusehen, sich dann später aber stets entschuldigen und eigentlich überhaupt nicht teilnehmen. Dadurch kann passieren, dass offiziell in einem Kurs z.B. fünf Personen

⁶⁵ Siehe Anhang S. 92, Interview Jakub Čermák. Wichtige Passagen wurden von der Autorin unterstrichen.

eingeschrieben sind, davon besuchen den Unterricht regelmäßig nur zwei. Die Personalabteilung ist darüber gut informiert, zieht daraus aber keine Konsequenzen⁶⁶. Herr Čermák begründet die geringe Besucherzahl dadurch, dass die Mitarbeiter einfach früher nach Hause gehen wollen:

Beispiel 25: Interviewauszug ČERMÁK 4 (22:38-23:15)⁶⁷

I: Ty s tam byl teda sám, tak eh myslíš si, že to má úspěch, nebo že sou ty kurzy spíš...?

G: Myslím si, že tím, že to bylo tu jednu hodinu týdně, tak sem spíš ten jazyk nezapomněl, spíš sem si to jenom připomínal a nic nového vlastně teď, když (I: hm) se podívám zpětně, už zas z toho jakoby nemam.

I: Mně de spíš o tu návštěvnost, jako že jeden člověk na kurzu není až tak jako hodně, že ostatní to teda nereflektují, že tam ty kurzy v nabídce sou nebo prostě nechodí nebo...?

G: Ostatní nechodí kuli tomu, že chtějí být dřív doma.

4.3.2 Reflexion des Unterrichts und Verbesserungsvorschläge

Eine Reflexion des Unterrichts können wir schon im Beispiel 24 sehen, wo Herr Čermák den Deutschkurs bewertet. Seiner Meinung nach reicht eine Stunde pro Woche nicht aus, um sich in einer Sprache wirklich zu verbessern. Vielmehr wird ohne Fortschritte nur das früher gewonnene Wissen aufrechterhalten. Diese Meinung vertreten viele Angestellte, z.B. Frau Slabá (Beispiel 26). Hier entsteht ein Paradox, weil den Mitarbeitern eine Unterrichtseinheit pro Woche nicht ausreicht, gleichzeitig wollen sie aber in die Fortbildung ihre Freizeit nicht investieren.

Beispiel 26: Interviewauszug SLABÁ 1 (7:18-8:47)⁶⁸

G: A osobně si myslím že jedna hodina týdně je málo.

I: Jo?

G: To si myslím já.

I: A kdybys na ty kurzy chodila (**G:** mhm), preferovala bys třeba rodilého mluvčího nebo radši českého lektora?

G: Já bych preferovala někoho, kdooo bude komunikovat, kdo se nebude zabírat tím, že tady budeme probírat nákej článek a překládat článek úplně nesmyslný (I: mhm), prostě komunikace. Je mi jedno jestli bude rodilej nebo ne, ale prostě aby, aby komunikoval.

I: Mhm, aby konverzoval... (**G:** tak) Opravoval...

G: A né, né vo tématech jaký bylo počasí a jak se maj, to mi přijde zbytečný.

I: Takže by jsi to víc využila v praxi.

G: Mhm, určitě.

I: Tu konverzaci. A záleželo by ti na počtu účastníků v tom kurzu?

G: Jo.

I: A to jakým způsobem?

G: Eeeh, protože si myslím že čím víc nás tu bude, eeh, tak vždycky bude vyzařovat ten kdo je jakoby v tom nejlepší, co se týče třeba tý komunikace, že, tak budou komunikovat spíš spolu ty co to uměj, (I: mhm) a tamty budou zaostávat, takže to nebude mít žádný efekt podle mého. To jsem viděla prostě ve škole (I: mhm), takže si myslím že když je to s jednotlivcem nebo maximálně dva, tak maj třeba ty dva spolu komunikovat, tak jo, ale jakmile je nás tady víc, tak si myslím že to tady vždycky pak někdo jenom odsedí, napíše a tím to hasne.

I: Takže spíš nějaká individuální výuka.

G: Určitě.

⁶⁶ Siehe Anhang S. 21.

⁶⁷ Siehe Anhang S. 93, Interview Jakub Čermák. Wichtige Passagen wurden von der Autorin unterstrichen.

⁶⁸ Siehe Anhang S. 12, Interview Jana Slabá. Wichtige Passagen wurden von der Autorin unterstrichen.

Sie nimmt an den Sprachkursen der /FIRMA/ zwar nicht teil, hat aber eine klare Vorstellung, wie ein Sprachkurs aussehen sollte, um hilfreich und anziehend zu sein. An die Muttersprache des Lektors kommt es nicht an, wichtig ist, dass er die Konversation übt. Dabei soll es um das Fachliche und nicht um das Wetter oder das Wochenende gehen. Was die Teilnehmerzahl betrifft, bevorzugt Frau Slabá eindeutig sehr kleine Gruppen oder Individualkurse, damit man wirklich ausreichend zum Wort kommt und übt. Ob es in Praxis umgesetzt sein kann, ist aber fraglich. Sowohl aus ökonomischen, als auch aus räumlichen Gründen.

Beispiel 27: Interviewauszug POSPÍŠILOVÁ 1 (12:31-13:59)⁶⁹

I: Mhm, a jak často a jak dlouho ta výuka probíhá?

G: Eeeh, vím že u nás ve Škodovce, eeh, že to je jednou týdně na dvě nebo tři hodiny a tady vlastně v /FIRMA/ to bylo týdně hodina, tam jsem dřív vlastně chodila, (**I:** mhm), když jsme měli rodilého mluvčího, to mi přišlo fajn a myslím si že jsem si z těch hodin něco odnesla, ale teď máme jakoby novou učitelku když to tak řeknu aaa to je spíš o tom jakoby cvičení, poslechy, víc mi to jakoby připadá jako ze základní nebo ze střední školy a nic jsem si z toho neodnášela (**I:** aha), že to pro mě přišlo, mi přišlo jako ztracený čas ta hodina. Že jsem si nic z té hodiny prostě neodnesla.

I: Takže bys preferovala radši rodilého mluvčího...

G: Ano, to jsme si pořádně popovídali, všichni jsme mluvili a museli jsme mluvit aby nám rozuměl a to bylo fajn.

I: A jakou formu toho procvičování bys upřednostnila? Jestli třeba víc těch cvičení, víc <konverzace, víc psaného projevu>

G: <víc konverzace, prostě mluvit a mluvit>

I: Jenom mluvit. Víc bys to v praxi využila.

G: Určitě. Že on nás třeba i opravoval když jsme mluvili, něco jsme řekli špatně, on nás zastavil, opravil to a jeli jsme dál a ne tím že se jakoby zaškrťávají cvičení a stráví se s tím půl hodina (**I:** mhm) jenom než se, no nevím, to mi přišlo neefektivní.

I: A dostávala jsi u toho nějakou zpětnou vazbu? Alespoň.

G: Eh, u té nové učitelky? Zpětnou vazbu... začaly se psát písemky. Takže to mi přišlo taky takové, nevím...

Frau Pospíšilová reflektiert ihre Erfahrung mit den Sprachkursen und ihre Beurteilung stimmt mit den vorher geäußerten Einsichten überein. Sie würde gerne im Unterricht mehr sprechen, statt uneffektive und sinnlose Übungen schriftlich auszufüllen. Darüber hinaus würde sie einen Muttersprachler der unterrichteten Sprache bevorzugen, das kann man aber nicht bei allen Niveaus der Kurse anbieten, weil ein Muttersprachler für das Anfängerniveau nicht besonders geeignet ist. Außerdem würde es zu höheren Ausgaben bezüglich des Unterrichts führen. Die negative Haltung von Frau Pospíšilová gegenüber den neu eingeführten schriftlichen Prüfungen deutet aber darauf hin, dass sie das Erlernen der Fremdsprache nicht ganz ernst meint. In vielen Interviews äußerten sich die Befragten, dass sie sich eine ausgewogene Stunde wünschen, Konversation, Grammatik, Übungen, Hörverstehen etc. Ob man wirklich nur durch Konversation etwas lernt, ist fraglich.

⁶⁹ Siehe Anhang S. 8f., Interview Lenka Pospíšilová. Wichtige Passagen wurden von der Autorin unterstrichen.

Insgesamt wurde festgestellt, dass die Mitarbeiter nicht genügend Fortbildungsmöglichkeiten nutzen und oft eine andere Vorstellung vom Ablauf der Unterrichtseinheit haben. Die Kurse bieten leider keine Möglichkeit zur Profilierung in der wirtschaftlichen oder IT-Richtung, dazu besitzen die Teilnehmer noch nicht ausreichende Kenntnisse. Nach einer Absprache ist es aber möglich, z.B. bestimmte Grammatikbereiche ausführlicher zu üben etc. Vielen passt der Unterricht aus zeitlichen Gründen nicht, es entstehen auch logistische Schwierigkeiten wegen der Entfernung beider Büros, sodass im Endeffekt die Teilnehmerzahl sinkt.

Die Sprachkurse sind ein wichtiges Mittel zur Steuerung und Aufrechterhaltung der Mehrsprachigkeit in einem multinationalen Unternehmen, deswegen sollte der Konzeption des Unterrichts mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden. Da kommunikative Fähigkeiten als Schlüsselqualifikationen anerkannt sind, sollte eine Erhebung dieser Kenntnisse einen nicht unerheblichen Gewinn für ein Unternehmen darstellen (vgl. FRANCESCHINI 2010: 25).

4.3.3 Teilnehmende Beobachtung

In diesem Kapitel werden teilnehmende Beobachtungen des Unterrichts aus allen deutschen und englischen Sprachkursen des Unternehmens vorgestellt. Weil es in diesen Fällen nicht möglich war, die Interaktionen aufzunehmen, wird sich dieses Kapitel lediglich auf Feldnotizen stützen.

In dem deutschen Anfängerkurs bemühte sich die Lektorin, viele deutsche Begriffe oder Sätze einzuführen, sodass mindestens zum Teil auf Deutsch gesprochen wurde. Dabei handelte es sich um das sog. „code-switching“, das entweder bewusst oder unbewusst zustande kam. In vielen Fällen schaltete die Lektorin bewusst zwischen Tschechisch und Deutsch um, manchmal aber begann sie einen Satz auf Deutsch und fing gleich wieder auf Tschechisch an, weil sie wahrscheinlich eine Phrase benutzt hat, die die Anfänger noch nicht gelernt haben. Z.B.: „Was bedeutet – Co znamená...“ Die Lektorin bemerkt ihre eigene Abweichung von der Norm, dass sie in diesem Fall auf Tschechisch sprechen sollte, bewertet sie negativ und entwickelt eine Maßnahme, die sie gleich implementiert, nämlich einen neuen Satzanfang auf Tschechisch. Das alles in einigen wenigen Sekunden. Dass es sich dabei um einen Sprachmanagementprozess handelt, konnte vor allem ihre Körpersprache und Intonation nachweisen. In Fällen, wo nicht bewusst umgeschaltet wurde, fand ein kurzes Stottern oder Zusammenzucken statt, was auf das Bewusstsein einer Abweichung vom Plan zeigen mag.

In dem Kurs für Fortgeschrittene wurde deutlich mehr Deutsch gesprochen und die Unterrichtseinheit verlief mehr interaktiv, auch was den Umgang mit Medien betrifft. Eine wichtige Erkenntnis aus der Beobachtung ist die Tatsache, dass die Lektorin den Teilnehmern zu viele unterschiedliche Materialien gibt, so dass sie sich in der Menge verlieren und die Übungen sowieso zur nächsten Stunde nicht wieder mitbringen. In einer Unterrichtseinheit werden alle ausgeteilten Materialien aus Zeitgründen nicht durchgegangen.

Insgesamt überwogen bei den Deutschkursen fremdinitiierte Selbstkorrekturen, dann kamen fremdinitiierte Fremdkorrekturen und nur selten geschahen selbstinitiierte Selbstkorrekturen. Darüber hinaus kam es zu zahlreichen Interferenzen (Englisch, Tschechisch), z.B. ein Teilnehmer sagte immer „son“ statt Sohn, bei den Fortgeschrittenen sprach man sogar über „gym“ oder „shop“. Diese Gruppe konnte sich auch am wenigsten selbst korrigieren.

Bei den Englischkursen wurde eher auf Englisch gesprochen, es überwogen eindeutig fremdinitiierte Fremdkorrekturen. Die Unterrichtseinheit war weniger dynamisch, jede Übung kostete sehr viel Zeit. Auch hier konnten analoge Beispiele für Sprachmanagement gefunden werden, z.B. die Lektorin wollte einem Teilnehmer vier Sätze zur Übersetzung geben, die vor ihr auf Englisch lagen. So begann sie ihren Satz: „Hav – viděl jsi už ten nový film?“ Die Lehrerin bemerkt ihre Abweichung, dass sie den Satz auf Englisch angefangen hat, bewertet es negativ, entwickelt eine Maßnahme und implementiert sie, indem der Satz wieder von Anfang an auf Tschechisch gesagt wird.

In diesem Kurs wurde auch eine Reflexion einer prä-interaktionalen Vermeidungsstrategie vorgenommen. Einer der Teilnehmer (der übrigens als einziger anwesend war) hatte die Hausaufgabe nicht gemacht. Er sollte einen kurzen Artikel lesen, weil er aber von dieser Problematik in der Vergangenheit schon etwas gelesen hat, berichtete er während des Unterrichts, dass er dachte, die Lektorin wird das nicht bemerken.

Insgesamt kann man verallgemeinern, dass die Teilnehmer oft fehlen und sich auf den Unterricht nicht ausreichend vorbereiten. Sie machen nicht Hausaufgaben und bringen die Lernmaterialien nicht in die Stunde mit. Dagegen sprechen die Lektorinnen sehr wenig Tschechisch und bewegen die Teilnehmer dazu, sich selbst zu korrigieren. Das kann positiv bewertet werden. Bei der Gestaltung der Sprachkurse sollte man mehr die jeweiligen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen und sich u.a. auch direkt mit Fällen befassen, wo Missverständnisse oder Kommunikationsdefizite entstehen.

4.4 Übersetzen und Dolmetschen

Dieses Kapitel widmet sich der Übersetzer- und Dolmetschertätigkeit in der untersuchten Firma. Gerade weil es ein kleines Unternehmen mit zwei ausländischen Sprachexperten ist, wird es interessant zu beobachten, wie es sich in diesen Dienstleistungen niederschlägt.

4.4.1 Dolmetschen

Zurzeit beschäftigt das Unternehmen weder einen internen noch einen externen Dolmetscher. In der Vergangenheit gab es externe Dolmetscher, vor allem in der Zeit der Gründung des Standortes. Heutzutage kann aber auf diese Dienstleistung verzichtet werden, weil nur Arbeitskräfte mit Fremdsprachenkenntnissen angestellt werden. Dass sich in der Praxis diese Kenntnisse manchmal als unzulänglich erweisen, Kommunikation vermieden wird oder Sprachprobleme entstehen, kann man einerseits als eine nicht konsequente Sprachenpolitik betrachten, andererseits kann man nicht von spezialisierten Fachkräften auch noch professionelle Fremdsprachenkenntnisse verlangen. Deshalb sind in der Firma einige Arbeitskräfte angestellt, die überdurchschnittliche Fremdsprachenkenntnisse haben oder gar deutsche und englische Muttersprachler sind. Vor allem sie realisieren dann die fremdsprachige Kommunikation auf allen Ebenen. Der Verzicht auf Dolmetschertätigkeit in der internen Kommunikation ist vor allem dadurch bedingt, dass die ausländischen Mitarbeiter einigermaßen Tschechisch sprechen und verstehen oder durch Ansätze zur rezeptiven Mehrsprachigkeit zwischen den Mitarbeitern des Standortes. In eine externe Kommunikation werden gezielt Mitarbeiter mit guten Fremdsprachenkenntnissen eingesetzt.

4.4.2 Professionelle vs. interne Übersetzungen

Zurzeit bedient sich das Unternehmen des Service von externen Übersetzern, vor allem, wenn es sich um Verträge oder juristische Dokumente handelt. Sonst übersetzen in den meisten Fällen die Mitarbeiter selbst. Bei öffentlichen Texten, die auf der Webseite oder auf dem Facebookprofil erscheinen, tragen die Mitarbeiter auch die Verantwortung für die endgültige Fassung des Beitrags. In dem Unternehmen ist es eine übliche Praxis, dass sich die Kollegen gegenseitig Emails entweder korrigieren, oder gar übersetzen lassen. Vor allem der deutschsprachige Mitarbeiter berichtet, dass er mit Übersetzungsaufgaben überflutet ist, wobei es sich sehr oft um kollegiale Hilfe und nicht um offizielle Übersetzungen handelt. Er bewertet negativ, dass sich viele Kollegen auf

seine Sprachkompetenz verlassen, weil Übersetzungen solcher Art nicht in seinem Arbeitsvertrag festgelegt sind. Andererseits will er seinen Kollegen helfen, es ist aber sehr zeitaufwändig.

4.5 Interkulturalität und Identität

Ein Unternehmen, das eine ausländische Muttergesellschaft hat und dazu noch ausländische Arbeitskräfte beschäftigt, muss sich mit seiner Interkulturalität auseinandersetzen. Die Personalleiterin Frau Melicharová sieht zwischen den tschechischen Angestellten und ihren deutschen Kollegen gewisse Unterschiede in der Verantwortung und Identifizierung mit der Philosophie des Unternehmens. Bei den ausländischen Mitarbeitern aus dem tschechischen Standort sind aber viele kulturelle Unterschiede nicht zu sehen, wie aus den Interviews hervorging. Ein wichtiger Grund dafür ist die Tatsache, dass die beiden Mitarbeiter (sehr) gut Tschechisch sprechen, schon lange Zeit in der Tschechischen Republik leben und sich auf die tschechischen Bedingungen eingestellt haben, so dass z.B. der deutsche Mitarbeiter nicht mal als Ausländer betrachtet wird:

Beispiel 28: Interviewauszug KUČERA 1 (0:24-0:46)⁷⁰

I: Mhm. A máte hodně zahraničních kolegů?

G: Eeh v současné práci mám v podstatě jednoho zahraničního kolegu, to je Ryan, (**I:** mhm) a s Martinem Preuskerem, toho bych se jakoby nepočítal od počátku z-za Čecha, takže.. ale jakoby je to samozřejmě eeh.. mluví nativně německy, takže se dá považovat za zahraničního kolegu, ale já to nepovažuju za.. hlavně toho Ryana kterej je Američan.

Die beiden ausländischen Kollegen sehen es aber anders. Aus dem Interview mit Herrn Hobson ging hervor, dass er sich einiger Differenzen bewusst ist. Obwohl es sich eher um kulturelle Phänomene handelt, die sich auf Business-Angelegenheiten nur schwer übertragen lassen, berichtet Herr Hobson anhand von Beispielen, wie sich diese Unterschiede manifestieren können und vergleicht Verhaltensweisen der Tschechen und Amerikaner:

Beispiel 29: Interviewauszug HOBSON 6 (28:19-32:04)⁷¹

I: That's good. And do you feel some cultural differences between you and your colleagues?

G: Yes.

I: What kind?

G: Eehm, just a mmmm... well for example the..., it seems that many, or there isn't a big desire to travel far away from, from your home or somewhere for work or job opportunities, which is quite different from, compared to America, where is normal to move states (**I:** yes), definitely move cities, (**I:** mhm) states, move countries sometimes, so, eeh, I, I see here, that there is eeh reluctance or there's less of a drive to (**I:** mhm), to change that. Eeeh, there's also, oh, what else. Eeeh, from a general social standpoint, things are little bit

⁷⁰ Siehe Anhang S. 59. Interview Jiří Kučera. Wichtige Passagen wurden von der Autorin unterstrichen.

⁷¹ Siehe Anhang S. 38f., Interview Ryan Hobson. Wichtige Passagen wurden von der Autorin unterstrichen.

more relaxed here. It's not nearly as... I wanna say driven (I: mhm), but it's not like it is in Amerika. (I: okay) I think it's changing, obviously, it was like that when I came here twelve years ago, it's not exactly the same, it also depends on, on what sector you're in, or obviously things in Prague are much easier, than (I: mhm) for example in Boleslav, or it seems like that to me.

I: And eeh, do... this difference influence some... in any way the cooperation?

G: Eeeh, I think it can sometimes, I think they're sometimes, they can be misunderstanding. (I: mhm) Yes or, the approach is very very, can be very different sometimes.

I: What kind of...

G: Eeeh, for example, eeeh, Czechs can be very very direct (I: mhm) about things that they don't like, where Americans are usually, rather obtuse. They won't say exactly what they don't like, they'll never say: oh, you look very fat today, or, that's more a cultural example than a business example, but it has the same application. (I: mhm) Eeeh, we tend to not say exactly what we mean. You have to kind of read between the lines and Czech people can be much more direct or blunt about things like that (I: mhm) which is kind of, eeh, it's not a bad thing, but until you're used to that, it, eeeh can be a bit surprising.

I: And is it a more advantage or disadvantage for...

G: Mmmm, I, I don't know, I wouldn't say it's one way or another. (I: mhm) Emmm... yeah, eeeh, in some way it is, it's an advantage, because then you don't feel like eeeh, or you feel like you know exactly where you stand (I: mhm) or what the position is. You don't feel like you have to guess or you're not exactly sure. (I: mhm) But on the other hand, such openness I guess or such directness can be eeeh, insulting.

I: Oh, in what way?

G: Eeeh, well maybe not so much in a business way, but like for example someone says: wow, you look really fat today (I: mhm), eeeh, its stranger, or it's for me, we wouldn't, we really wouldn't say this to someone (I: mhm), it's too, maybe too honest.

Herr Hobson hat versucht, einige Generalisierungen vorzunehmen, indem er Vergleiche zieht. Vielleicht der größte Unterschied im Hinblick auf die Kommunikation ist die Offenheit und Direktheit der Tschechen, wobei die Amerikaner nicht immer ausdrücken, was sie in Wirklichkeit denken. Sie versuchen, in allen Situationen höflich zu sein, obwohl ihnen etwas nicht gefällt etc. Ein gutes Beispiel ist der Satz „*You look really fat today.*“, welchen ein Amerikaner nie sagen würde, um niemanden zu beleidigen. Die Tschechen sind aber seiner Meinung nach wirklich (zu) direkt, was übertragen auf das Business negativ wirken kann, z.B. im Kontakt mit potentiellen Klienten usw.

4.5.1 Nationale Zuordnungen

Während der Interviews haben die Mitarbeiter die Firma sehr oft in irgendeiner Weise kategorisiert. Sie wurden dazu auch durch gezielte Fragen gebracht, z.B. sie sollten das Unternehmen charakterisieren. Weil eine solche Frage nicht erwartet wurde, war die erste Reaktion meistens eine Verwirrung bezüglich dessen, welches Unternehmen jetzt gemeint ist: die Muttergesellschaft, der tschechische Standort oder Škoda Auto. In den meisten Fällen hatten die Kategorisierungen etwas mit einer nationalen Zuordnung zu tun, was auch einigermaßen mit der Mehrsprachigkeit zusammenhängt. Die Art und Weise der Kategorisierung ermöglicht es, zumindest begrenzt über die sprachliche Situation und sprachliche Identität der Firma Schlussfolgerungen zu ziehen. Es lässt sich ein breites Spektrum an den verwendeten Kategorisierungsmöglichkeiten feststellen. Einige

Mitarbeiter stufen das Unternehmen als rein tschechisch ein: „*česká pobočka*“⁷² was im Grunde genommen andere Sprachen ausschließt. Einige als tschechisch-deutsch: „*česko-německá firma*“⁷³ oder als nur deutsch: „*odnož německá a řekl bych hodně malá, která se teprv rozvíjí tady*“⁷⁴. Darüber hinaus wird aber der nationalen Zuordnung manchmal ausgewichen, indem man von „*mezinárodní firma*“⁷⁵ spricht, gleichzeitig wird dadurch eine Mehrzahl der beteiligten Nationen und demzufolge auch Sprachen zugegeben. Solche Kategorienvielfalt hängt auch mit der Identität des Unternehmens zusammen. Man kann den Eindruck bekommen, dass die korporative Identität oder auch die Identität des konkreten Standortes eher schwach ist, was auch durch die unterschiedliche und verwirrende Auffassung der Begriffe wie intern vs. extern und Muttergesellschaft belegt werden kann.

4.5.2 Andere Kategorisierungen

In den Gesprächen wurde aber auch anders als national kategorisiert. In dieser Hinsicht sind sich die Äußerungen sehr ähnlich, alle weisen auf die Größe des Unternehmens hin: „*taková rodinná firma*“⁷⁶, „*malá firma se zahraniční matkou*“⁷⁷ oder „*we're rather small and not so well known*“⁷⁸.

Was die Deutschen betrifft, äußerten sich die Mitarbeiter vor allem darüber, dass die Deutschen nur auf Deutsch kommunizieren wollen, dass sie zu schnell reden und nicht Rücksicht auf Nichtmuttersprachler nehmen. Frau Kyselová versuchte aber auch die deutschen Mitarbeiter von Škoda als „*takový neomalený, jakože suverénní, jako tak nadřazený*“⁷⁹ zu beschreiben. Bei einem Interview war auffällig, dass über die ausländischen Kollegen der /FIRMA/ gesprochen wurde und zwar nicht als über Kollegen, sondern eher distanziert als über „*ty cizí příslušníci*“⁸⁰.

Die Wahl einer sozialen Kategorie ist eine sehr empfindliche Angelegenheit, die situationsbedingt und kontextgebunden ist. Die Befragten gingen aber mit verschiedenen Kategorien ziemlich frei um.

⁷² Siehe Anhang S. 18, Interview Andrea Melicharová.

⁷³ Siehe Anhang S. 87, Interview Alena Tichá.

⁷⁴ Siehe Anhang S. 43, Interview Libor Zach.

⁷⁵ Siehe Anhang S. 52, Interview Eva Kyselová.

⁷⁶ Siehe Anhang S. 10, Interview Lenka Pospíšilová.

⁷⁷ Siehe Anhang S. 25, Interview Andrea Melicharová.

⁷⁸ Siehe Anhang S. 31, Interview Ryan Hobson.

⁷⁹ Siehe Anhang S. 52, Interview Eva Kyselová.

⁸⁰ Siehe Anhang S. 42, Interview Libor Zach. Dieser Mitarbeiter ist in der Firma relativ neu und arbeitet in den Räumlichkeiten von Škoda Auto, deshalb kann man annehmen, dass er seine ausländischen Kollegen noch nie persönlich getroffen hat und aus diesem Grunde so distanziert ist.

5. Zusammenfassung. Ausblick

Diese qualitative Fallstudie hat sich als Ziel gesetzt, tiefer in das Arbeitsumfeld eines multinationalen Unternehmens deutscher Herkunft hineinzublicken und die Mehrsprachigkeit in der alltäglichen Kommunikation zu beschreiben. Von Bedeutung war hier vor allem die Sprachmanagementtheorie, welche die Identifizierung, Beschreibung und vor allem Erklärung einiger wichtiger Phänomene ermöglichte. Die Beschreibung der Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz wurde durch zahlreiche Beispiele unterstützt und erläutert. Insofern hat die Studie ihre Forschungsziele erfüllt.

Die Wahl des qualitativen Ansatzes erwies sich für unsere Fragestellung als geeignet, indem in den geführten Interviews direkt nachgefragt und präzisiert werden konnte, sodass wichtige Beispiele des Sprachmanagements ausführlich von den Befragten reflektiert wurden. Die mündliche Kommunikation anstelle eines Fragebogens ermöglichte einen direkten Zugang zu den Befragten und näherte sich einer „natürlichen“ Interaktion an. Insgesamt waren die Mitarbeiter sehr hilfsbereit und offen, weswegen ich die gesammelten Daten sehr schätze und für authentisch halte.

Die Datenerhebung war m.E. nur minimal von meiner Rolle als Forscher beeinflusst, weil ich zu dem Unternehmen bereits persönliche Bindungen hatte und deshalb freundlich empfangen wurde. Andererseits blieb ich unvoreingenommen und neutral, sodass die Angestellten in Gesprächen keine Hemmungen fühlten, bestimmte Themen anzusprechen.

Durch die Triangulation der empirischen Daten wurde es möglich, einen komplexen Einblick in die Alltagskommunikation in der Firma zu gewinnen, indem Daten (1) aus den geführten Interviews mit (2) schriftlichen Materialien und (3) teilnehmenden Beobachtungen kombiniert wurden. Die Berücksichtigung mehrerer Datenquellen zeigte sich vor allem im Hinblick auf Analyse und Schlussfolgerungen als sehr hilfreich.

Wenn wir nochmals auf die Sprachenpolitik eingehen, so haben wir festgestellt, dass offiziell keine Firmensprache deklariert wurde und dass das Unternehmen bewusst Arbeitskräfte mit guten Fremdsprachenkenntnissen, wie Mitarbeiter mit einer anderen Muttersprache als Tschechisch beschäftigt, die die Kommunikation mit Ausland noch effizienter machen sollen. Die Firma organisiert für ihre Angestellten kostenlose Sprachkurse, um ihre Fremdsprachenkenntnisse noch zu verbessern, und motiviert die Mitarbeiter mit einem möglichen Gehaltszuschlag. Umgekehrt kann das Unternehmen die Teilnahme an den Sprachkursen als eine Einstellungsbedingung festlegen und in dem Fall, dass sich der Mitarbeiter in der verlangten Sprache nicht verbessert, das Arbeitsverhältnis lösen. Eine wichtige sprachenpolitische Maßnahme ist das Durchsetzen des Englischen als

offizielle Verhandlungssprache in spezifischen IT-Projekten. Das gelang der hiesigen Geschäftsführerin allerdings nur mühsam zu implementieren.

In der alltäglichen Kommunikation entstehen laut den Angaben der Befragten manchmal (Sprach-)Probleme, indem z.B. etwas missverstanden wird. Ein sehr emotionales Beispiel lieferte Frau Kyselová bezüglich ihrer Auseinandersetzung mit der Kommunikation über IT-Angelegenheiten. Die beliebteste Art und Weise der Kommunikation sind Emails, weil die Mitarbeiter in Ruhe über die Antwort nachdenken können. Manchmal müssen sie sich die Nachricht erst von einem Kollegen übersetzen lassen. Für eine problemlose Kommunikation haben die Mitarbeiter auch verschiedene Verständigungsstrategien entwickelt. Dazu gehören z.B. Änderung der Sprache oder des Kommunikationskanals, Gebrauch einer Lingua Franca, Korrekturen, Wiederholungen, Umformulierungen, kollegiale Hilfe oder Vermeidungsstrategien, bei welchen eine Sprache oder die ganze Kommunikation vermieden wird. Das ist in dem untersuchten Unternehmen kein so seltener Fall.

Das Unternehmen bietet ihren Angestellten nach der Arbeitszeit kostenlose deutsche und englische Sprachkurse, die jeweils nach den konkreten Bedürfnissen der Teilnehmer in Stufen aufgeteilt werden. So finden im Deutschen Kurse für Anfänger und Fortgeschrittene, im Englischen nur zwei Kurse für Fortgeschrittene. Das Interesse an den Sprachkursen ist aber nicht so hoch, wie man etwa erwarten würde, vor allem weil die Kurse erst nach der Arbeitszeit stattfinden. Das hat vor allem für Mitarbeiter aus Räumlichkeiten von Škoda logistische Schwierigkeiten zur Folge. Das Unternehmen ist sich der niedrigen Teilnahme wohl bewusst, bereitet aber keine weitere Motivierung oder Maßnahme vor, den Unterricht attraktiver zu gestalten. Nur wenn es sich um einen für den Gang des Unternehmens wichtigen Mitarbeiter handelt, kann ein individueller Unterricht während der Arbeitszeit gewährleistet werden.

Weil das Unternehmen seine Mitarbeiter in den Fremdsprachen schult, schafft es sich zugleich gut qualifizierte Arbeitskräfte, die einer fremdsprachigen Interaktion fähig sind. So kann Geld für externe Dienstleistungen wie Übersetzen und Dolmetschen gespart werden. Tatsächlich bezahlt zurzeit das Unternehmen keinen internen sowie externen Dolmetscher und die meisten nicht juristischen Texte werden von den Mitarbeitern selbst übersetzt. Weil die Firma noch einen deutschen und einen englischen Angestellten beschäftigt, können diese für die Korrekturen sorgen. Die Firma bevorzugt also aus strategischen Gründen eine langfristige Investition in die sprachliche Fortbildung ihrer

Mitarbeiter, um in der Zukunft noch weniger in externe Dienstleistungen wie Dolmetschen und Übersetzen investieren zu müssen.

Als ein Unternehmen mit einer ausländischen Muttergesellschaft gilt es somit nicht nur als multinational, sondern auch als multilingual und multikulturell. Um mit der Muttergesellschaft erfolgreich kommunizieren zu können, muss die Firma oder die zuständigen Mitarbeiter mindestens zweisprachig sein, darüber hinaus arbeitet in dem Unternehmen auch ein Deutscher und Amerikaner, also zwei ausländische Kollegen, die sich von den tschechischen in vieler Hinsicht unterscheiden können. Das manifestiert sich manchmal in der Kommunikation, indem die Tschechen direkter interagieren, als man erwarten und nach den eigenen kulturellen Maßstäben für höflich halten würde.

Im Vorwort wurden einige zentrale Forschungsfragen formuliert. Es wurde danach gefragt, wie die Mehrsprachigkeit in einem Betrieb funktioniert. Sie entsteht praktisch täglich durch Kommunikation außerhalb, aber auch innerhalb des Standorts. Sie schlägt sich bereits im Erscheinungsbild des Unternehmens oder in den mehrsprachigen Emails, die auf die Mitarbeiter zukommen, in Telekonferenzen und Telefongesprächen usw. nieder. Die ökonomische Wichtigkeit der Aufrechterhaltung der Mehrsprachigkeit wird präzise von einem Mitarbeiter zusammengefasst: *„I think it’s actually very important, especially with company such as ours, where the parents is one language, or almost, almost a monolingual entity and then you have subsidiary that is by, by necessity has to be at least bilingual or multilingual, even just to communicate with the parent company. So obviously, multilingualism in our office, is, I would say, it’s a requirement.“*⁸¹

Eine andere Frage war, ob und wie die Mehrsprachigkeit gemanagt wird. Sie wird durch Maßnahmen der Sprachenpolitik auf der Makroebene gemanagt, was im Kapitel 4.1.5 ausführlich beschrieben wurde. Sonst wird die Mehrsprachigkeit auch auf der Mikroebene von den Mitarbeitern gemanagt und zwar entweder innerhalb oder außerhalb der Interaktion als ein pre-interaction und post-interaction Management. Bei dem einfachen Management lassen sich aber nicht alle Phasen beobachten, wir können nur auf der Grundlage der Interviews mutmaßen, welche Beweggründe zum Management geführt haben. Außerdem entwickelten die Mitarbeiter einige Verständigungsstrategien, mit welchen sie die Interaktion managen können, wenn etwas schief geht, zur Beseitigung der Sprachprobleme oder Abweichungen von Normen und Erwartungen.

Schließlich war interessant zu beobachten, wer die Akteure sind und wie die Machtverhältnisse zwischen Ihnen aussehen. Zu den Akteuren gehören praktisch alle

⁸¹ Siehe Anhang S. 35f, Interview Ryan Hobson.

Mitarbeiter des tschechischen Standortes sowie der Muttergesellschaft, die in der Sprachenpolitik einige Maßnahmen durchzusetzen versuchen. Der tschechische Standort ist der deutschen Muttergesellschaft hierarchisch untergeordnet, weshalb manchmal die Implementierung eigener Maßnahmen im Hinblick auf die Kooperation und Kommunikation länger dauern kann, wie im Beispiel der Durchsetzung des Englischen in IT-Projekten.

Leider konnte in der Studie nicht detailliert auf alle interessanten Beispiele eingegangen werden, es hätte den Rahmen der Arbeit gesprengt. Es bleiben also noch viele wichtige Daten übrig, mit welchen es sich noch arbeiten ließe. Das könnte ein Impuls zu einer weiteren Beschäftigung mit dem Thema sein. Darüber hinaus wäre sinnvoll, die sprachliche Situation in der /FIRMA/ mit anderen multinationalen Unternehmen zu vergleichen, diesmal aber auch aus anderen Herkunftsländern als Deutschland. Da wären vor allem Unterschiede und Gemeinsamkeiten bezüglich der Sprachenpolitik wichtig. Damit bleibt also ein Bedarf nach weiteren Studien in dieser Richtung zu bestehen.

6. Diskussion, Vergleich mit anderen Studien

Zurzeit ist das Thema der Mehrsprachigkeit und des Sprachmanagements mit Bezug auf Wirtschaft sehr aktuell, wie es z.B. die *Forost Studie* (vgl. NEKULA/NEKVAPIL/ŠICHOVÁ 2005b) belegt. Hier wurde ein quantitativ-qualitativer Ansatz gewählt, was breite Untersuchungsmöglichkeiten angeboten hat. In Anlehnung auf diese Studie wurden mehrere wissenschaftliche Artikel publiziert, die die einzelnen thematischen Schwerpunkte der Studie noch detaillierter beschreiben. Vgl. z.B. Nekula/Šichová 2004, Nekula/Nekvapil/Šichová 2005a, Marx/Nekula 2006, Nekula/Marx/Šichová 2009.

Von Bedeutung sind auch Arbeiten der Forschungsgruppe von Jiří Nekvapil (vgl. z.B. NEKVAPIL 1997, ENGELHARDT 2008, ENGELHARDT 2012). Zu den weiteren bedeutsamen Arbeiten gehört noch z.B. Höhne 1997.

Es scheint aber der Fall zu sein, dass als Datenquelle eher große Unternehmen oder „global players“ bevorzugt werden. Es lassen sich aber m.E. sehr interessante Daten auch in kleineren Firmen finden, wie aus der vorliegenden Studie hervorgeht. Soweit mir bewusst ist, existiert mindestens in der Prager akademischen Sphäre keine Studie zu einem IT-Unternehmen. Die IT-Welt hat ihre Besonderheiten, die sich zwar nicht ganz einfach verallgemeinern lassen, jedoch wichtige Daten liefern.

Die vorliegende Studie unterscheidet sich von den bisher erwähnten vor allem in der Wahl der Firma. Ein kleines bzw. mittelgroßes IT-Unternehmen folgt zwar einem ähnlichen Muster wie die früher untersuchten großen Firmen, hat aber auch seine Besonderheiten.

Insgesamt wurde festgestellt, dass z.B. die Verständigungsstrategien in den verschiedenen Unternehmen in gleicher Weise verwendet werden (vgl. ENGELHARDT 2012: 117-182 oder NEUSTUPNÝ/NEKVAPIL 2003: 187-189). Das zeigt darauf hin, dass die Firmen jeweils die Notwendigkeit einer problemlosen Kommunikation reflektieren und dass allgemein in der Wirtschaft ähnliche Kommunikationssituationen entstehen, die mithilfe der ähnlichen Verständigungsstrategien gelöst werden. Das untersuchte Unternehmen trifft auch vergleichbare sprachpolitische Entscheidungen, z.B. Suche nach Mitarbeitern mit Fremdsprachenkenntnissen, Veranstalten von Sprachkursen usw. Die Sprachproblematik wird seitens des Managements reflektiert und den Mitarbeitern werden immer mehr Fremdsprachenkenntnisse abverlangt. Dadurch sollen potenzielle Sprachbarrieren aufgehoben, bzw. der Umfang der Sprachvermittlung eingeschränkt werden.

In vielen Firmen muss die Teilnahme begründet und vom Vorgesetzten bewilligt werden, nach Ablauf einer Kursphase (Semester, Jahr) werden die Teilnehmer oft vom Lehrer oder Vorgesetzten evaluiert (Prüfung usw.). Falls sie keine nennenswerten Fortschritte vorweisen können, müssen sie die Kosten des Kurses selbst tragen und eine Fortsetzung des Kurses wird ihnen nicht ermöglicht (vgl. NEKULA/NEKVAPIL/ŠICHOVÁ 2005b: 57). Die untersuchte Firma praktiziert keine solchen Einschränkungen der Teilnahme. Es mag auch damit zusammenhängen, dass in dem Standort nur eine kleine Anzahl der Angestellten arbeitet, die sich untereinander persönlich sehr gut kennen. Darüber hinaus herrscht in dem Unternehmen fast eine „familiäre Stimmung“ (vgl. z.B. Anhang, Interview Lenka Pospíšilová S.10). Trotzdem gab es in der Vergangenheit der Firma einen Präzedenzfall, dass ein Mitarbeiter seine Sprachkompetenz in einem festgelegten Zeitraum nicht verbessert hat, obwohl es eine grundsätzliche Einstellungsbedingung war. In diesem Fall wurde das Arbeitsverhältnis aufgelöst.

Die /FIRMA/ unterscheidet sich von den anderen untersuchten Betrieben in dem Umgang mit den Sprachen und vor allem in der Rolle des Englischen, das in dem IT-Bereich unentbehrlich ist. Weil es sich aber um ein deutsches Unternehmen in der Tschechischen Republik handelt, prallen hier gleich drei Sprachen aufeinander. Die Firma muss sich damit auseinandersetzen und die entstandene Mehrsprachigkeit regulieren. Z.B. der Verzicht auf Deklaration einer offiziellen Sprache stiftet Verwirrung bei den Mitarbeitern, die sich im Milieu dieser drei Sprachen bewegen, ohne zu wissen, welche der drei Sprachen die offizielle ist. In den anderen Studien spielt Englisch auch eine große Rolle, für die /FIRMA/ ist es aber z.T. determinierend. Gemeinsam ist den Unternehmen der Gebrauch des Englischen als Lingua Franca, also als eine Neutralisierungsstrategie, die für beide Seiten genauso nachteilig sein kann und die zur Etablierung einer soziokulturellen Symmetrie führt (vgl. NEKULA/NEKVAPIL/ŠICHOVÁ 2005b: 39 oder NEKVAPIL/SHERMAN 2009b: 136). Das muss aber nicht immer stimmen, vgl. Beispiel 9 und 19. In der Forost Studie wurde mithilfe der quantitativen Methoden insgesamt festgestellt, dass die Verwendung des Englischen in mittelgroßen und kleinen Firmen abnimmt (vgl. NEKULA/NEKVAPIL/ŠICHOVÁ 2005b: 45). Gerade in IT-Unternehmen stimmt diese Tendenz aber nicht. Hier spielt die Größe der Firma keine so wichtige Rolle.

Unterschiede kann man auch im Hinblick auf das Übersetzen und Dolmetschen feststellen. In größeren Firmen ist es üblich, beide Dienstleistungen zu nutzen, oft werden auch interne Spezialisten beschäftigt. Die /FIRMA/ braucht aber im Prinzip keine

Sprachvermittler, höchstens nur Übersetzer, vor allem, wenn es um juristische Texte oder Verträge geht. Mehr als 50% der Übersetzungen leisten die internen Mitarbeiter, v.a. der deutsche und englische Muttersprachler. Der Verzicht auf Dolmetschertätigkeit in der internen Kommunikation ist dadurch bedingt, dass die ausländischen Mitarbeiter einigermaßen Tschechisch sprechen und verstehen. In einer externen Kommunikation werden gezielt Mitarbeiter mit guten Fremdsprachenkenntnissen eingesetzt.

Die vorliegende Falltudie stellt also die Sprachproblematik in der Wirtschaft von einem anderen Blickwinkel dar. Die spezifische Wahl des Unternehmens ermöglicht zwar nicht zu verallgemeinern und Schlussfolgerungen über die generelle Situation in dem IT-Bereich zu ziehen, liefert jedoch interessante und für weitere Forschung wichtige Daten.

7. Literaturverzeichnis

- AUFENANGER, Stefan (2011): Interview. – In: AYASS, Ruth/BERGMANN Jörg (Hg.): *Qualitative Methoden der Medienforschung*. Mannheim: Verlag für Gesprächsforschung. 97-114.
- BLOMMAERT, Jan (2005): *Discourse: A Critical Introduction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- DEPPERMAN, Arnulf (2000): Ethnographische Gesprächsanalyse: Zu Nutzen und Notwendigkeit von Ethnographie für die Konversationsanalyse. *Gesprächsanalyse* 1. S. 96-124. <http://www.gespraechsforschung-ozs.de/heft2000/ga-deppermann.pdf> (Zugriff am 8.1.2013)
- DOVALIL, Vít (2006): *Sprachnormenwandel im geschriebenen Deutsch an der Schwelle zum 21. Jahrhundert (Die Entwicklung in ausgesuchten Bereichen der Grammatik)*. Frankfurt/Main – Berlin – Bern – Bruxelles – New York – Oxford – Wien: Peter Lang Verlag.
- DOVALIL, Vít (2010): Sind zwei Fremdsprachen in der Tschechischen Republik realistisch? – In: AMMON, Ulrich/DARQUENNES, Jeroen/WRIGHT, Sue (Hg.): *Sociolinguistica 24: Fremdsprachen an den Schulen der Europäischen Union*, Tübingen: Niemeyer. 43-60.
- ENGELHARDT, Oliver (2008): Nationale Zuordnungen (in) einer Firma in der Tschechischen Republik. – In: *brücken* 16, 315-333.
- ENGELHARDT, Oliver (2011): Management of Multilingualism in Multinational Companies of German Origin in the Czech Republic. – In: GARZONE, G./GOTTI, M. (Hg.): *Discourse, Communication and the Enterprise. Genres and Trends* (Linguistic Insights 134), 111-129.
- ENGELHARDT, Oliver (2012): *Das Sprachmanagement in großen multinationalen Unternehmen deutscher Herkunft in der Tschechischen Republik*. Unveröffentlichte Doktorarbeit der Karlsuniversität in Prag.
- FAIRBROTHER, Lisa (2009): Native speakers' application of contact norms in intercultural contact situations with English-speaking, Chinese-speaking and Portuguese-speaking non-native speakers of Japanese. In: NEKVAPIL, J. – SHERMAN, T. (Hg.): *Language Management in Contact Situations. Perspectives from Three Continents* (Prague Papers on Language, Society and Interaction 1). Frankfurt am Main [et al.]: Peter Lang. 121-150.

- FRANCESCHINI, Rita (2010): Mehrsprachigkeit: Forschungsperspektiven. - In: HÜLMBAUER, C./VETTER, E./BÖHRINGER H. (Hg.): *Mehrsprachigkeit aus der Perspektive zweier EU-Projekte. DYLAN meets LINEE*. Frankfurt am Main: Peter Lang. 17 – 39.
- GIGER, M./SLOBODA, M. (2008): Language management and language problems in Belarus: education and beyond. – In: *International Journal of Bilingual Education and Bilingualism 11* (3-4), 315-339.
http://kses.ff.cuni.cz/?q=system/files/temp/giger_sloboda_belarus.pdf (Zugriff am 19.3.)
- GLOY, Klaus (1975): Sprachnormen I. Linguistische und soziologische Analysen. Stuttgart/Bad Cannstatt: Frommann-Holzboog 46. 19-35.
- GLOY, Klaus (²2004): Norm. –In: AMMON, Ulrich et. al. (Hg.): *HSK Soziolinguistik*. Bd. 3. 1, . Berlin/New York: Walter de Gruyter, 392-399.
- GRIN, François (2003): *Language Policy Evaluation and the European Charter for Regional or Minority Languages*. New York: Palgrave.
- HARTUNG, Martin (2011): Datenaufbereitung, Transkription, Präsentation. – In: AYASS, Ruth/BERGMANN Jörg (Hg.): *Qualitative Methoden der Medienforschung*. Mannheim: Verlag für Gesprächsforschung. 475-488.
- HELLER, M. (2001): Undoing the macro/micro dichotomy: ideology and categorization in a linguistic minority school. - In: N. Coupland/S. Sarangi, Ch.N./Candlin (Hg.), *Sociolinguistics and Social Theory* .Harlow: Longman, 212-234.
- HÖHNE, Steffen (1997): Von asymmetrischer zu kooperativer Kommunikation. Beobachtungen zu kulturbedingten Divergenzen bei Kommunikations- und Personalinstrumenten in deutsch-tschechischen Joint ventures. – In: HÖHNE, S./NEKULA, M. (Hg.): *Sprache, Wirtschaft, Kultur. Deutsche und Tschechen in Interaktion*. München: Iudicium, 99-125.
- JERNUDD, Björn H./NEUSTUPNÝ, Jiří V. (1987): Language Planning: For Whom? In: Laforge, L. (Hg.): *Proceedings of the International Colloquium on Language Planning*. Québec: Presses de l'Université Laval. 69-84.
- KEPPLER, Angela (2011): Konversations- und Gattungsanalyse. – In: AYASS, Ruth/BERGMANN Jörg (Hg.): *Qualitative Methoden der Medienforschung*. Mannheim: Verlag für Gesprächsforschung. 293-323.
- LAMNEK, Siegfried (⁵2010): *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

- MARX, Christoph/NEKULA, Marek (2006): Unternehmenskommunikation als tragende Saule des Managementsystems am Beispiel multinationaler Unternehmen in der Tschechischen Republik. In: Höhne – Nekula – Tvrdik – Cvrkal (Hg.): *brücken* 14. 373-382.
- MURAOKA, Hidehiro (2009): A typology of problems in contact situations. In: NEKVAPIL, J. – SHERMAN, T. (Hg.): *Language Management in Contact Situations. Perspectives from Three Continents* (Prague Papers on Language, Society and Interaction 1). Frankfurt am Main [et al.]: Peter Lang. 151-166.
- NEKULA, Marek/ŠICHOVÁ, Kateřina (2004): Sprache als Faktor der wirtschaftlichen Integration. – In: *brücken* 12, 291–310.
- NEKULA, Marek/NEKVAPIL, Jiří/ŠICHOVÁ, Kateřina (2005a): Sprachen in deutsch-tschechischen, österreichisch-tschechischen und schweizerisch-tschechischen Unternehmen: Ein Beitrag zur Wirtschaftskommunikation in der Tschechischen Republik. – In: *Sociolinguistica* 19, 128–143.
- NEKULA, Marek/NEKVAPIL, Jiří/ŠICHOVÁ, Kateřina (2005b): Sprachen in multinationalen Unternehmen auf dem Gebiet der Tschechischen Republik (Arbeitspapiere des Forschungsverbunds Ost- und Sudosteuropa 31). München: Forst.
- NEKULA, Marek/MARX, Christoph/ŠICHOVÁ, Kateřina (2009): Sprachsituation in Unternehmen mit ausländischer Beteiligung in der Tschechischen Republik. In: AMMON, U./DARQUENNES, J./WRIGHT, S. (Hg.): *Sociolinguistica* 23 - Sprachwahl in Europäischen Unternehmen. Tübingen: Niemeyer. 53-85.
- NEKVAPIL, Jiří (1997): Die kommunikative Überwindung der tschechisch-deutschen ethnischen Polarisierung. In: HÖHNE, Steffen/NEKULA, Marek (Hg.): *Sprache, Wirtschaft, Kultur. Deutsche und Tschechen in Interaktion*. München: Iudicium. 127-145.
- NEKVAPIL, Jiří (2006): From Language Planning to Language Management. – In: AMMON, Ulrich/MATTHEIER, Klaus J./NELDE, Peter H. (Hg.): *Sociolinguistica* 20 (= Internationales Jahrbuch für Europäische Soziolinguistik: Perspektiven der Soziolinguistik). 92-104.
- NEKVAPIL, Jiří (2009): The integrative potential of Language Management Theory. In: NEKVAPIL, J. – SHERMAN, T. (Hg.): *Language Management in Contact Situations. Perspectives from Three Continents* (Prague Papers on Language, Society and Interaction 1). Frankfurt am Main [et al.]: Peter Lang. 1-11.

- NEKVAPIL, Jiří/SHERMAN, Tamah (2009a): Pre-interaction management in multinational companies in Central Europe. – In: *Current Issues in Language Planning*, 10:2, 181-198.
- NEKVAPIL, Jiří/ SHERMAN, Tamar (2009b): Czech, German and English: finding their place in multinational companies in the Czech Republic. - In: *Language, Discourse and Identity in Central Europe*. Ed. by Jenny Carl, Patrick Stevenson. - Houndmills.122-146.
- NEUSTUPNÝ, Jiří V. (2002): Sociolinguistika a jazykový management. – In: *Sociologický časopis*, 38.4, 429-442.
- NEUSTUPNÝ, Jiří V./NEKVAPIL, Jiří (2003): Language Management in the Czech Republic. In: *Current Issues in Language Planning*, Vol. 4, No. 3 & 4. 181-366.
- SACKS, Harvey (1992): *Lectures on Conversation*, Volumes I and II, ed. Gail Jefferson with an introduction by Emmanuel Schegloff. Oxford: Blackwell.
- SCHIFFMAN, Harold F. (1998): *Linguistic Culture and Language Policy*. Routledge.
- SCHIFFMAN, Harold F. (2006): Language Policy and Linguistic Culture. – In: RICENTO, Thomas (Hg): *An Introduction to Language Policy*. Maiden/Oxford: Blackwell, 111-126.
- SIDNELL, Jack (2010): *Conversation Analysis. An Introduction*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- SILVERMAN, David (⁴2011): *Interpreting qualitative data*. London: SAGE Publications Ltd.
- TOLLEFSON, James W. (1991): *Planning Language, planning inequality: Language policy in the community*. London/New York: Longman.

Onlinematerialien:

- Eine neue Rahmenstrategie für Mehrsprachigkeit. Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. 2005: Brüssel: Europäische Kommission.
http://ec.europa.eu/education/policies/lang/doc/com596_de.pdf (Zugriff am 19.3.2013)